

MARCÍLIO LIMA

**COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS DE GESTORES E  
CONSTRUÇÃO DE DEFICIÊNCIA DE APRENDIZAGEM EM  
UMA COMPANHIA DE ÁGUAS E SANEAMENTO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção de Grau de Doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva.

Florianópolis  
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do  
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lima, Marcílio

Comportamentos defensivos de gestores e construção de  
deficiências de aprendizagem em uma companhia de águas e  
saneamento [tese] / Marcílio Lima ; orientador, Narbal  
Silva - Florianópolis, SC, 2012.

252 p. ; 21cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

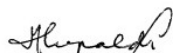
1. Psicologia. 2. Organização. 3. Comportamentos  
defensivos. 4. Deficiências de aprendizagens. 5.  
Aprendizagem organizacional. I. Silva, Narbal . II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia. III. Título.


**Marcílio Lima**


***Comportamentos defensivos de gestores e construção de deficiências de aprendizagens em uma companhia de águas e saneamento***

Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

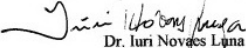
Florianópolis, 28 de fevereiro de 2012.

  
Dra. Maria Aparecida Crepaldi  
(Coordenadora - PPGP/UFSC)

  
Dr. Narbal Silva  
(PPGP - UFSC - Orientador)

  
Dra. Suzana da Rosa Toffo  
(PPGP - UFSC - Examinadora)

  
Dr. Roberto Moraes Cruz  
(PPGP - UFSC - Examinador)

  
Dr. Iuri Novais Lana  
(PPGA - UNISUL - Examinador)

  
Dr. Aléssio Bessa Sarquis  
(PPGA - UNISUL - Examinador)



Dedico esse trabalho a minha mulher Regina e aos meus filhos Bernardo, Carolina e Rodrigo. Dedico também e especialmente ao meu grande amigo e orientador Prof. Dr. Narbal Silva.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me oportunizar a graça de ter conseguido produzir essa tese. Agradeço pela sabedoria, saúde e perseverança que Ele me proporcionou;

Agradeço a minha família, em especial a minha mulher Regina e aos meus filhos Bernardo, Carolina e Rodrigo, pela atenção, apoio e incentivo que me ofereceram;

Agradeço aos professores do Departamento de Psicologia, - Pós-Graduação da UFSC, que trouxeram para mim, muito mais que os conhecimentos acadêmicos, exemplos de vida com dignidade, profissionalismo e me mostraram uma forma mais substantiva de perceber e lidar com o mundo;

Agradeço aos funcionários do Departamento de Psicologia - Pós-Graduação da UFSC, pelo apoio e presteza no atendimento;

Agradeço a Diretoria e Presidência da empresa pesquisada pela confiança em mim depositada, permitindo-me o livre acesso àquela instituição, recebendo todo apoio logístico e pessoal de que necessitei;

Agradeço aos gerentes da empresa pesquisada, também pela confiança que demonstraram me revelando, no decorrer das entrevistas, além do exercício de suas atividades laborativas, fatos e particularidades, que enriqueceram sobremaneira a presente tese. Esses profissionais foram o motivo da pesquisa bem como espero, venham a ser seus maiores beneficiados.

Agradeço ao Prof. Dr. Luiz Abner de Holanda Bezerra pela sua valiosa colaboração em obtermos autorização para procedermos a pesquisa na empresa selecionada.

Para finalizar quero expressar um agradecimento muito especial ao Prof. Dr. Narbal Silva, muito mais que um orientador, um grande amigo de longas datas. No decorrer do período de produção do presente trabalho, ele foi um dos meus maiores incentivadores, mesmo nos momentos mais difíceis, pude contar sempre com seu apoio, incentivo e sua inquestionável sabedoria como um brilhante acadêmico que é reconhecido por todos.





Numerosos são os que ainda hoje fecham o ser humano em esquemas redutores e que frequentemente têm a impressão simplória de ter captado a essência desse ser humano. A realidade humana que encontramos nas organizações não poderá jamais ser reduzida a tais esquemas. Só uma concepção que procura aprender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente.

**Jean François Chanlat**



## RESUMO

Por meio desse estudo foram analisados os comportamentos defensivos que produzem deficiências de aprendizagem na COASA, nome fictício dado a uma companhia de águas e saneamento do Estado de Santa Catarina. Foi realizada uma pesquisa qualitativa tendo sido convidados como participantes nove funcionários da organização pesquisada, previamente selecionados para esse fim específico, e que ocupam o cargo de gerentes. A coleta de informações foi feita por meio de fontes diretas e indiretas. As fontes diretas foram as observações pelo entrevistador, dos comportamentos dos participantes da pesquisa, durante o período em que este permaneceu junto aos entrevistados, quando suas atitudes e comportamentos puderam ser analisadas e caracterizadas como defensivas. As fontes indiretas utilizadas foram: um jornal de circulação interna, a intranet, a página da empresa na Internet, outra tese produzida anteriormente sobre a organização e, ainda, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com gerentes selecionados, que foram gravadas e depois transcritas. Em seguida, as informações foram recortadas e reagrupadas de acordo com as categorias temáticas sugeridas por diferentes autores. As principais e grandes categorias de análises utilizadas para a realização desse estudo são os padrões de comportamentos defensivos nas organizações e as deficiências de aprendizagens por elas geradas. Concluiu-se que os gerentes revelaram em seus discursos possuírem uma diversificada gama de comportamentos defensivos, que em alguns momentos tornaram-se padronizados na empresa. Foram várias as deficiências de aprendizagem identificadas, notadamente as deficiências nas comunicações interpessoais e nos sistemas de processamento e transmissão do conhecimento. Essa falta de assimetria de informações pode ser causada por uma integração pouco substantiva entre as gerências, ou por ausência de preparação técnica, além e, sobretudo, de evidentes deficiências nos processos de aprendizagem da organização.

**Palavras-chaves:** Organização. Comportamentos defensivos. Deficiências de aprendizagens. Aprendizagem organizacional.



## ABSTRACT

This study analyzed the defensive behaviors that produce learning deficiencies at COASA, a fictitious name given to a water treatment facility in the State of Santa Catarina. A qualitative research was conducted, in which nine employees of the examined organization were invited to participate, having been previously selected for this specific purpose, holding management positions. The collection of data was achieved by direct and indirect sources. The direct sources were the observations by the interviewer of the participant's behaviors during the time he remained with the interviewees, when their attitudes and behavior could be analyzed and characterized as defensive behaviors. The indirect sources used were: a bulletin of internal circulation, the company's intranet, the company's website, a previously thesis about the organization and, in addition, semi structured interview scripts with the selected managers, which were recorded and transcribed. Then, the information were cut out and rearranged in accordance with the themed categories suggested by different authors. The biggest and main categories of analysis used in this study are the patterns of defensive behaviors in organizations and the learning deficiencies generated by them. It was concluded that the managers reviled in their discourses possessing a diverse range of defensive behaviors, which at times became standardized in the company. There were several learning deficiencies identified, notably the deficiencies in the interpersonal communications and in the systems processing and transmission of knowledge. This lack of information symmetry can be caused by little substantive integration among the managers, or by the absence of technical preparation, in addition, and especially, by evident deficiencies in the learning process of the organization.

**Keywords:** Organization. Defensive behaviors. Learning deficiencies. Organizational learning.



## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Padrão de comportamentos defensivos. ....	77
Quadro 2 - Virtudes Sociais .....	78
Quadro 3 – Modelos de Aprendizagens de Argyris. ....	95
Quadro 4: Quadro analítico das interfaces entre os padrões de comportamentos defensivos nas organizações de trabalho, apresentados por Argyris (1992) e nossas próprias descobertas e as classificações destes pelas teorias psicanalítica e cognitivista da Psicologia.....	109
Quadro 5: As deficiências de aprendizagens propostas por Senge. ....	110
Quadro 6: Categorias de análises e suas respectivas variáveis.....	119
Quadro 7 - Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G1. ....	124
Quadro 8 - Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G2. ....	131
Quadro 9: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G3. ....	142
Quadro 10: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G4. ....	156
Quadro 11: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G5. ....	163
Quadro 12: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G6. ....	173
Quadro 13: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G7. ....	182
Quadro 14: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do participante G8. ....	186
Quadro 15: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G9. ....	190
Quadro 16 – Resumo dos comportamentos defensivos e suas contribuições para as deficiências de aprendizagem na COASA.....	206





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS E RESPECTIVAS INTERFACES ENTRE COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS E DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGENS NAS ORGANIZAÇÕES. 25</b>	
2.1 COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS NAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO, DA PSICANÁLISE E DO COGNITIVISMO .....	33
<b>2.1.1 O Interacionismo Simbólico .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.2 A Abordagem Psicanalítica .....</b>	<b>42</b>
2.1.2.1 As Estruturas Psicológicas do Self nos Comportamentos Defensivos.....	54
2.1.2.2 O Selfobjeto.....	55
2.1.2.3 Aplicação do Selfobjeto à Liderança.....	56
<b>2.1.3 A Abordagem Cognitivista .....</b>	<b>58</b>
2.2 O RACIOCÍNIO DEFENSIVO, A TEORIA DE AÇÃO E A TEORIA APLICADA .....	65
2.3 ROTINAS ORGANIZACIONAIS DEFENSIVAS.....	69
<b>2.3.1 Padrão Organizacional Defensivo.....</b>	<b>74</b>
2.4 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO MEIO DE REDUÇÃO DO PADRÃO ORGANIZACIONAL DEFENSIVO.....	77
<b>2.4.1 Modelos de Organizações de Aprendizagem .....</b>	<b>78</b>
<b>2.4.2 Deficiências de Aprendizagens.....</b>	<b>97</b>
2.5 CONSTRUÇÕES E TRAJETÓRIAS EPISTEMOLÓGICAS NO ESTUDO DOS COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS E A PROLIFERAÇÃO DE DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM .....	101
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>111</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	111
3.2 PARTICIPANTES .....	112
3.3 FONTES DE INFORMAÇÃO .....	113
<b>3.3.1 FONTES DE INFORMAÇÃO DIRETAS .....</b>	<b>113</b>
<b>3.3.2 Fontes De Informações Indiretas .....</b>	<b>113</b>
3.3.2.1 Entrevistas .....	114
3.3.2.1.1 <i>Tratamento dos Dados das Entrevistas.....</i>	<i>114</i>
<b>3.3.3 Análise Documental.....</b>	<b>115</b>
3.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE .....	115
3.5 PROCEDIMENTOS.....	116

<b>3.5.1 Contato com a Organização e com os Participantes .....</b>	<b>116</b>
<b>3.6 CATEGORIAS DE ANÁLISES E SUAS VARIÁVEIS .....</b>	<b>116</b>
<b>3.7 COLETA DE DADOS .....</b>	<b>117</b>
 <b>4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	 <b>119</b>
4.1 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G1.....	121
4.2 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G2.....	127
4.3 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G3.....	139
4.4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G4.....	153
4.5 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G5.....	159
4.6 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G6.....	170
4.7 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G7.....	179
4.8 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G8.....	183
4.9 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G9.....	187
 <b>5 SÍNTESE GERAL E INTEGRATIVA/SISTÊMICA DOS RESULTADOS E DA DISCUSSÃO .....</b>	 <b>199</b>
 <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	 <b>212</b>
6.1 UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DAS COMUNICAÇÕES NA COASA .....	218
6.2 RECOMENDAÇÕES AOS ADMINISTRADORES DA COASA SOBRE LIDERANÇA.....	220
6.3 OS DESAFIOS DA MUDANÇA NA COASA .....	221
6.4 UMA RECOMENDAÇÃO FINAL .....	225
6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE AMPLIAÇÃO DA PESQUISA .....	228
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>231</b>
 <b>APENDICE A - MODELO DE ENTREVISTA.....</b>	 <b>245</b>
 <b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	 <b>251</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores das organizações de trabalho procuram, geralmente, estabelecer um ambiente no qual é estimulada, nas inter-relações dos trabalhadores, a prevalência de valores como a amizade, a satisfação e a camaradagem, sustentados por outros valores como lealdade, integridade, honestidade e solidariedade. Paradoxalmente, a dinâmica desses conceitos permeados na cultura da organização, pode provocar o seu próprio fracasso ou, numa consequência mais atenuante; inibir seu desempenho e sua eficácia com consequências danosas à sua produtividade. Isso ocorre porque em momentos de estabilidade as coisas tendem a permanecer da forma que sempre foram e as pessoas a agirem com a constância e expectativa de sempre. Porém, em momentos de inconstância, turbulência e transformações, comuns nos tempos atuais e que promovem mudanças nas estruturas, formas e modelos de administração, os gestores das organizações necessitam rever seus processos, seus conceitos e até mesmo a interpretação de seus valores (ARGYRIS, 1992).

Em momentos de instabilidades e transformações, as políticas de relações de trabalho podem ser recontextualizadas: a dinâmica existente torna-se obsoleta frente aos novos desafios, fazendo-se necessário que as lideranças promovam novas formas de gestão. Como consequências surgem novos paradigmas de gestão e se fortalecem antigos fenômenos conhecidos na psicologia como “estratégias defensivas” (DEJOURS, 2004) ou “comportamentos defensivos” (ARGYRIS, 1992), dos indivíduos, que se caracterizam como de resistências às mudanças estruturais e as novas formas de gestão das organizações de trabalho, com o objetivo de protegê-los de ameaças ou de embaraços por elas provocadas.

Os comportamentos defensivos sejam eles individuais ou grupais, produzem os fenômenos de resistência à mudança que, ocorrem nessas circunstâncias, devido ao fato das rupturas abalarem as estruturas profundas relacionadas à identidade do indivíduo ou grupo, ou seja, suas formas de se relacionarem com os outros individualmente ou em grupo; sua capacidade de percepção, análise e ação política; sua propensão de seguir ou não certo tipo de liderança; sua afetividade, etc. (JANIS, 1983). Conflitos de crenças, valores e sentimentos ocorrem nesse contexto, fazendo com que os indivíduos ou grupos, ao lidarem com essas tensões provocadas pela “dissonância cognitiva” (FESTINGER, 1975), se comportem em um sentido ou em outro,

confirmando inteiramente o novo sistema social, aderindo a ele mesmo parcialmente, ou recusando-o totalmente.

Os estudos de conflitos intrapsíquicos e a forma com que eles provocam o surgimento de comportamentos defensivos são objetos de análise das principais vertentes da psicologia e de campos de conhecimento afins. Diferentes autores tais como Argyris (1992, 2005, 2006); Lindemans (1999); Morgan (1996); Senge (1990, 1997b); Janis (1983); Garvin (1993); Garvin et al (1998); Goleman (1997, 1999); Kets de Vries e Miller; (2010); Rondeau (2010); Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos, (2004), entre outros também apresentados neste trabalho identificaram em numerosos responsáveis nas empresas, a presença, mais ou menos clara, das estruturas dos comportamentos defensivos desses dirigentes. Estilos de gestão e comportamentos decisórios parecem frequentemente marcados por decisões psicológicas próprias a algum tipo de comportamento defensivo (KETS DE VRIES; MILLER, 2010).

Numa abordagem psicanalítica da pulsão<sup>1</sup>, por exemplo, Kahn (2005) afirma que desde a mais tenra idade, as pessoas se deparam com conflitos inevitáveis. Impulsos internos que conduzem os indivíduos para a busca de satisfação são confrontados com o mundo externo, que ameaça com punição a tentativa de satisfação de vários desses impulsos. Esses conflitos geram ansiedade, dor e vergonha. Uma grande parte da energia psíquica se destina a proteger as pessoas desses sentimentos e na tentativa de evitá-los, ou pelo menos de se protegerem deles, as pessoas criam diferentes mecanismos de defesa. Ainda Kahn (2005), ao se afastar da definição clássica que define um mecanismo de defesa como uma manipulação do ego, o concebe como uma manipulação da percepção, que tem como intuito proteger o indivíduo da ansiedade, da dor e da vergonha. A percepção pode ser de eventos interiores, tais como os sentimentos e impulsos, ou eventos exteriores, tais como os sentimentos dos outros ou as interpretações da realidade do mundo.

---

<sup>1</sup>Pulsão na abordagem psicanalítica "é a pressão exercida pelo somático que, assim, se impõe ao aparelho psíquico. Trata-se, portanto, de um impulso que faz tender para a ação. A pulsão tem, portanto uma fonte, um alvo, que leva à satisfação e a descarga de energia que é investida, e um objeto com relação ao qual o alvo pode ser alcançado". (DOROM; PAROT, 2002, p. 639).

Os comportamentos defensivos são autossustentáveis e são disseminados entre os diferentes grupos nas organizações de tal forma que se tornam rotineiros, compondo padrões de comportamentos. Esses padrões de comportamentos de acordo com Argyris (1992), e que Welch (2005), interpreta-os como não assertivos, falseiam as relações intergrupais, na medida em que as pessoas não são encorajadas a manifestarem suas opiniões quando conflitantes com a opinião do grupo; promovem a incompetência, já que os problemas não são debatidos em todo seu alcance e, principalmente, como consequências inibem os processos de aprendizagem da organização.

Os comportamentos defensivos ocorrem conforme registram Argyris (1992), Senge (1990) e Morgan (1996), por haver gestores que não conhecem a maneira mais apropriada de orientar como as pessoas precisam agir. Para esses gestores, o fato do desempenho de seus subordinados estarem abaixo de suas expectativas é porque eles trabalham de maneira que não são as suas. Eles não se dão conta que outros inúmeros fatores relacionados aos comportamentos defensivos, frequentemente subjacentes às suas realidades do dia a dia, estão interagindo por conta própria dentro de uma estrutura de subliminar convivência existente nas organizações que, de fato patrocinam ou sustentam vários comportamentos defensivos obstaculizantes ao aprendizado organizacional.

Diante disso, ao se considerar a importância da identificação dos comportamentos defensivos, que se instalam e se padronizam nas organizações de trabalho, que já foram inclusive objeto de estudos anteriores por este pesquisador em conjunto com seu orientador, em uma empresa de ensino de idiomas, publicado em artigo científico (SILVA; LIMA, 2001); além da produção de dissertação de mestrado também por este pesquisador (LIMA, 2002), propõe-se estudar esses padrões de comportamentos em uma Companhia de Águas e Saneamento do Estado de Santa Catarina, doravante por nós denominada de COASA, bem como sua influência na produção de deficiências de aprendizagem. Para isto foi formulado o seguinte problema de pesquisa: **Quais as relações entre os comportamentos defensivos dos gestores da COASA e suas consequentes deficiências de aprendizagens?**

Ao identificarmos essas ocorrências produzidas pelos indivíduos em suas rotinas de trabalho, pretendemos oferecer a estes gestores novos paradigmas gerenciais, que lhes ofereça instrumentais e recursos que podem produzir mudanças significativas relacionadas com seus conceitos, valores e crenças, numa reordenação de seus modelos

mentais e de suas formas de gerenciamento. A tradicional abordagem científica de administração pretendia oferecer aos administradores a capacidade de analisar, prever e controlar o comportamento dos indivíduos em organizações complexas pelas quais eles eram responsáveis. Mas o mundo atual que habitamos parece-nos com frequência imprevisível, incerto, incontrolável e até mesmo desafiador. Os novos tempos impõem às organizações a necessidade de questionamentos dessas práticas gerenciais, pois nada mais permanece estável e seguro. Esta nova era trouxe para os administradores e psicólogos inseridos nas organizações de trabalho, pelo menos para aqueles que pretendem se manter competitivos num mercado cada vez mais globalizado, novos desafios.

Até certo ponto atônitos, os gestores têm sido constrangidos a viver sob a pressão de procurar alguma estratégia que lhes permitam dominar esses novos desafios. Acontece, no entanto, que o instrumental, os processos e a própria tecnologia disponíveis, ou seja, ao alcance dos administradores, estão igualmente se modificando. Essa busca incessante de novos processos, de novas ferramentas, de novos recursos tecnológicos e de novos modelos de gestão, além da incapacidade de dominar o conhecimento pleno das novas tecnologias, que exigem esforços ímpares, têm levado os administradores a um estado de torpor e de angústia geradores de paradoxos, ambivalência e escamoteamentos, produtores, a priori, de estratégias ou comportamentos defensivos com decisiva influência nos processos de aprendizagem das organizações.

Uma revisão e, se for o caso, uma reestruturação das premissas de nossos administradores se impõe no presente momento. Eles necessitam identificar seus possíveis comportamentos defensivos e também de seus comandados para procurar descobrir como eles ocorrem e quais suas influências em sua própria aprendizagem ou de seu grupo. Isso tem implicações muito importantes quanto à gestão das pessoas no trabalho. Sem conhecer estas restrições frustram-se quaisquer tentativas de sua correção, por mais bem intencionadas que sejam. Em consequência, torna-se relevante que entre as dimensões importantes de estudos acadêmicos da administração e da psicologia organizacional, destacaram-se os aspectos referentes aos comportamentos defensivos e sua influência sobre a aprendizagem organizacional, sobretudo sobre suas deficiências.

Além do que, a atualidade das questões tratadas nesse trabalho por diferentes autores e estudiosos de comportamentos defensivos e de organizações que aprendem, que sejam seus defensores ou seus críticos, entre eles destacamos Argyris (1992, 2005, 2006), Lindemans (1997,

1999), Morgan (1996), Senge, (1990, 1997b), Janis (1983), Garvin (1993), Garvin et al (1988), Goleman (1997, 1999), Kets de Vries e Miller, (2010), Rondeau (2010), Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos, (2004), entre outros, poderá tornar-se referência bastante útil que poderemos oferecer aos estudos da psicologia organizacional e do trabalho propostas a um desafio duplo para a empresa pesquisada: trabalhar no aperfeiçoamento contínuo daquilo que a empresa faz hoje e inovar para o futuro.

Essa contribuição poderá ter maior relevância social quando também oferecermos aos indivíduos da organização a possibilidade destes identificarem seus comportamentos defensivos e como estes, de alguma forma, fazem com que suas aprendizagens sejam menos sistêmicas e duradouras. Estamos certos de que assim fazendo, estaremos proporcionando a esses indivíduos a possibilidade de reverem suas premissas, seus paradigmas e, sobretudo, suas inter-relações no trabalho, de modo que cada um possa, efetivamente, buscar uma melhor qualidade de vida no trabalho com demarcações de fronteiras menos porosas entre seus pares.





## **2 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS E RESPECTIVAS INTERFACES ENTRE COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS E DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGENS NAS ORGANIZAÇÕES**

As mudanças de processos ou gestão nas organizações, que de acordo com Kets de Vries e Miller (2010), são muito menos maleáveis e modificáveis requerem frequentemente uma reflexão dos dirigentes sobre suas atitudes. Os comportamentos destes dentro de uma organização podem ser influenciados pelas suas defesas inconscientes, um fenômeno que, como veremos ao longo deste trabalho, é bastante sutil.

É o que ocorre, por exemplo, quando nas organizações, dependendo das práticas adotadas, polariza-se o discurso entre novo e velho, passado e futuro. Nesses momentos a reação dos atores sociais em face da mudança pode variar entre comportamentos de conformismo, pânico, evasão, negação da realidade e tentativas de enfrentar com realismo a situação e encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com as contradições e a autonegação trazida pela transformação, conforme descrito por Berman (1988). Trata-se de um processo de reconstrução de sentido, como narram pesquisas sobre a importância dos ‘sentidos do trabalho’ para os indivíduos (MORIM et al, 2003; ANTUNES, 1999).

O indivíduo, ao ver progressivamente negado o valor de suas competências durante a mudança, vivencia um processo de negação simbólica do que era a base de sua identidade e valor social em um sistema anterior, o que aumenta sua angústia e dissonância cognitiva (choque de crenças e valores)<sup>2</sup>, levando-o muitas vezes a resistir ao "novo", ao "progresso" e ao "futuro" (FESTINGER, 1975). Em outras palavras, quando a gestão das mudanças em uma organização adota uma perspectiva fâustica, segundo a qual o futuro é construído a partir da destruição do passado, ela favorece o surgimento nos indivíduos de reações defensivas à mudança. Os indivíduos que tinham identidades

---

<sup>2</sup> Festinger define cognição como um conjunto de crenças sobre algo. Em algum momento da vida, os indivíduos podem se ver prisioneiros de um impasse entre crenças ou sentimentos que se contrapõem em seu foro íntimo. Essa dicotomia ou impasse sobre a própria ação ou sobre os próprios sentimentos provocam tensão e desconforto psicológico, o que o autor chama de dissonância cognitiva (FESTINGER, 1975).

vencedoras na organização passada — poder, prestígio, formas de sobrevivência e competências consolidadas — sentem-se ameaçados diante da mudança se não puderem constituir ou conservar suas alianças vencedoras no novo sistema organizacional.

Essas ocorrências tão comuns nas organizações contemporâneas são produtos de transformações aportadas pelo progresso na perspectiva modernista, trazendo pela sua contínua autonegação ou contradição lógica, o nascimento da angústia (BAUDELAIRE, 1999). Para esse autor, compreender essa transformação da modernidade, bem como reconstruir sentido de si próprio, de seu trabalho e de sua vida após essa autonegação, é a arte do indivíduo que ao reconstruir a si mesmo em meio à angústia, constrói a beleza do caos. Assim, caos e confusão fazem parte dessa caminhada e da transição de um sistema para outro.

É fácil, porém, o indivíduo se perder nesse caminho, afirma Baudelaire (1999), pois ele pode ficar preso a crises de angústia e a bloqueios afetivos provocados por sua impossibilidade de libertar-se de representações e polarizações para fazer a síntese de seu conhecimento. A polarização: passado versus futuro, e rupturas simbólicas entre as duas dimensões na organização, atrapalham essa transição (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004). A polarização pode ser representada pelo dilema da modernização contida na lenda de Fausto.

De acordo com essa lenda narrado por Goethe (1962), o processo de modernização da sociedade, precisa aceitar o fato de que tudo quanto foi criado deve ser irremediavelmente destruído a fim de consolidar o caminho para mais criação, para o novo (BERMAN, 1988). Esse tipo de proposição está ligado ao *Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Segundo o modelo instrumental de gestão de pessoas, a empresa é considerada um instrumento racional de produção e sua estratégia é definida por seus diretores em função das pressões do mercado. A administração de recursos humanos tem a função de implantar esta estratégia, buscando a maximização do resultado econômico e o melhor desempenho dos empregados. Este modelo é baseado no argumento de que a sociabilidade harmônica gera a eficiência econômica e vice-versa. Isso significa considerar que o conflito é disfuncional e prejudicial ao sistema social. Procura-se evitar os conflitos ou resolvê-los rapidamente, pois se considera que um ambiente homogêneo, com alto grau de conformismo por parte dos atores sociais, favorece a produtividade na empresa. Evitam-se debates desnecessários e as decisões são tomadas unilateralmente pelos dirigentes. A diversidade cultural e de opiniões é considerada um problema a ser reprimido (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

O mito de Fausto é uma das lendas clássicas mais importantes da civilização ocidental. As primeiras histórias sobre os feitos de Fausto datam do século XVI, quando Johann Spiess escreveu *Faustbuch* (livro de bolso), na edição original, em 1587, e Christopher Marlowe escreveu *The tragic story of Doctor Faust* (A trágica estória do Dr. Fausto) originalmente em 1588. Nessas versões mais primitivas do mito de Fausto, antes de Goethe, esse personagem foi representado como um homem ambicioso que vendia sua alma para o Diabo em troca de certos bens como dinheiro, sexo, fama e glória (MARLOWE, 1994). No entanto, na obra de Goethe, Fausto possui um ideal mais nobre e altruístico, o sonho de libertar a humanidade do sofrimento e da dor. O personagem de Goethe é animado pelo ideal da modernização e do progresso, reunindo assim o propósito romântico de desenvolvimento com o ideal épico de uma nova ordem e de uma nova sociedade construídas a partir do nada, por meio do planejamento e da aplicação de uma racionalidade superior.

O sucesso dessa lenda deve-se à ressonância que as questões levantadas pelo mito encontraram em diversas civilizações, entre as quais as contradições e as dificuldades provocadas pelos processos de modernização e pelas mudanças sociais bruscas. O mito de Fausto é também um arquétipo que nos permite entender alguns aspectos significativos da mudança estratégica em organizações contemporâneas já que essas mudanças implicam ruptura com o passado, pois se baseiam na imposição de uma racionalidade perfeita e impecável a um mundo considerado imperfeito (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

Nessa perspectiva, o programa de Fausto é similar ao de vários programas de mudança organizacional instrumentais, nos quais se adota como pressuposto, o fato de que a mudança precisa originar-se da imposição de um novo modelo, baseado em uma racionalidade superior definida pelos dirigentes, a qual necessita reger o novo sistema, formatando a organização na medida do possível. Os comportamentos defensivos, nesse paradigma, são visto como ato irracional a ser reprimido de forma autoritária. Ora, uma mudança fáustica, brusca, imposta em nome da modernidade e do desenvolvimento econômico da empresa, que rompe com o passado e com a história da organização tende a provocar uma crise identitária em alguns grupos organizacionais e a gerar fortes fenômenos de resistência, comprometendo o futuro do sistema (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

A percepção do tempo nesse modelo de gestão é

unidimensional, baseada na ruptura entre passado e futuro. Esse modelo propõe a padronização e a homogeneização das formas de percepção da realidade, da representação da mesma e dos processos de tomada de decisão. A organização necessita desenvolver técnicas a fim de obter essa padronização, diminuindo a variedade cultural na empresa (SCHULER, 1987; MARTORY; CROZET, 1988; PERETTI, 1990; BESSEYRE DÊS HORTS, 1988). Dessa forma, os indivíduos são movidos na empresa por uma dupla lógica: uma lógica utilitarista, que os leva a tentar atingir objetivos econômicos, e uma lógica de realização pessoal que os considera como seres buscando o desenvolvimento de suas potencialidades e de suas responsabilidades.

O Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas baseado em pressuposto tayloristas pressupõe a existência de uma racionalidade superior e de um melhor método de interpretação da realidade e de decisão. Diante da questão de como dar uma maior autonomia aos empregados, o problema que se apresenta a uma empresa é como - fazer com que a maioria dos indivíduos adote as formas de representação da realidade e decisão consideradas como as melhores pelos seus diretores. Nesse modelo, a variedade cultural na organização precisa ser reduzida na medida em que os empregados devem adotar os mesmos critérios e a mesma lógica de ação da direção. Isso garante a padronização das decisões e comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas. Incorporando os procedimentos de decisão e os critérios oficiais, os indivíduos adotariam rotinas administrativas e decisões em consonância com a estratégia elaborada pelos executivos, reproduzindo a ideologia dominante. Segundo essa visão, os indivíduos são considerados seres utilitaristas (BRABET, 1993; SCHULER, 1987; MARTORY; PERETI, 1990; BESSEYRE DÊS HORTS, 1988).

Em um processo de mudança fáustica os líderes normalmente decidem pela implementação de novos modelos e sistemas organizacionais que consideram superiores, mais produtivos e de maiores recursos tecnológicos, descartando antigos modelos de produção ou de gestão já consolidados que forneciam, pelo menos a seus produtores um sentido e uma razão ao trabalho. A identidade dos indivíduos, criada a partir da interação social no contexto antigo, entra em crise na medida em que seu referencial social tradicional deixa de ser relevante (WEICK; WESTLEY, 2009). A negação do passado organizacional leva à polarização da percepção dos indivíduos entre o referencial passado, que era conhecido, seguro e permitia a construção da identidade até então, e o referencial futuro, que é incerto e obscuro

para a construção de uma nova identidade, cuja qual a pessoa nem sempre reconhece como válida ou até mesmo legítima. Os fenômenos de comportamentos defensivos em todas as suas variáveis e amplitude que produzem a resistência à mudança, a anomia e a confusão do sentido podem ser facilmente entendidos nesse cenário.

A inadequação desse modelo é, no entanto, denunciada por importantes teóricos "neoinstitucionalistas"<sup>4</sup>, (POWELL; DIMAGGIO, 1991; BRABET, 1993; MYEONG-GU; CREED, 2002), salientando suas contradições. Eles demonstram a ambivalência e a contradição interna, os aspectos psíquicos, a complexidade dos processos de socialização e os fenômenos simbólicos e inconscientes. Nessas circunstâncias reforçam-se as contradições, as ambiguidades e a pluralidade de representações, discursos, perspectivas e sentimentos. Esses autores demonstram que a proposta subjacente dessa forma de gestão, a de uma obediência irrestrita às normas, não passa de uma ficção.

Na prática existe o fenômeno do "decoupling"<sup>5</sup> – a separação entre as normas e a prática administrativa, gerando contradições perceptivas nos atores sociais. Essas contradições trazem consequências nefastas aos indivíduos, ao se identificarem com o novo discurso eles desenvolvem expectativas de aprendizado que se não atendidas, geram frustrações e perda de confiança nos gestores.

Há alternativas para o modelo fáustico, que propõe a ruptura entre passado e futuro para a criação do novo a partir de uma dita racionalidade superior, que se impõe à organização. Essa proposta, que diverge radicalmente do modelo fáustico, é a de gerar o novo a partir do passado, em uma continuidade que envolve rupturas e contradições.

Trata-se do Modelo de Organizações de Aprendizagem (SENGE, 1990), ao qual representamos aqui, metaforicamente, pela

---

<sup>4</sup>Os teóricos dessa escola tendem a definir as instituições de maneira a incluir não só as regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam a ação humana (HALL; TAYLOR, 1996).

<sup>5</sup>Decoupling: Termo inglês para dissociação. Em estudos organizacionais e particularmente na nova teoria institucional, o termo "dissociação" refere-se a criação e manutenção de lacunas entre as políticas formais e as práticas reais na organizações (CRUBELLATE, 2007).

imagem de Janus, deus da mitologia romana das transições e transformações e que representa o crescimento e o amadurecimento dos indivíduos (LINDEMANS, 1997). São associadas a esse deus as mudanças na sociedade e as cerimônias de transição durante as vidas dos mortais. Janus nasceu na Tessália, Grécia e ao se mudar para o Lácio, casou-se com a rainha dividindo o reino. Após a morte de sua esposa, Janus passou a governar sozinho. Durante seu governo, a sociedade viveu um período de transição em que predominou um tempo de paz e prosperidade. Ao morrer, Janus recebeu o status de deus, em razão de sua vida dedicada a essas transformações. Sua imagem é representada com duas faces, uma olhando para o passado e a outra para o futuro.

O modelo de gestão de organizações de aprendizagem concebe o futuro como uma continuidade do passado, recombina-se e expandido seus conteúdos e dimensões, e lidando com as contradições como parte do processo evolutivo (LINDEMANS, 1997). De fato, a linguagem e a construção do sentido, aliadas às políticas de gestão de pessoas, podem favorecer ou dificultar o processo de transição nas organizações entre um sistema e outro. A mudança organizacional, seja ela de processos ou de gestão, é vista como uma crise não regressiva, superada pela consolidação de um novo sistema social construído a partir do construto anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo. Nessa perspectiva, o passado não se contrapõe necessariamente ao futuro: ele é a base de sua construção. Essa visão baseia-se na construção de espaços de aprendizagem nas quais a resistência ao novo modelo diminui à medida que são dadas possibilidades de ação aos indivíduos para construírem o novo a partir de suas referências antigas. A possibilidade de ser um ator social e político ativo na construção de suas novas inserções passa a ser valorizada nesse modelo a partir do qual se emancipa o indivíduo.

O líder transformacional guia o processo de reconstrução do sentido da ação pelo grupo e administra o significado das mudanças organizacionais, isto é, como as mudanças serão interpretadas pelos indivíduos e como elas vão influenciar na construção dos novos padrões de identidade. Nesse aspecto, os espaços de aprendizagem precisam permitir que as mudanças sejam interpretadas positivamente como meios para a formação contínua da identidade, e não como um momento de ruptura abrupta. Trata-se de diminuir a percepção de polarização entre a identidade passada e aquela a ser formada no futuro, incerta.

A anomia, ou seja, a incapacidade de reconstituir um novo universo de normas e interações é normalmente consequência de uma

mudança radical na estrutura de poder e nas relações cotidianas de trabalho, e leva frequentemente ao fracasso de programas de mudança organizacional fáusticos. Não podendo consolidar alianças políticas vitoriosas na nova organização como o faziam na antiga organização, os atores sociais não aceitarão o fracasso e resistirão a fim de preservar os meios sociais de manutenção de seu sucesso. Por outro lado o espaço de aprendizagem criado nas organizações pode ser fundamental ao estímulo à formação de uma estrutura nas quais os padrões de interação social requeridos no novo contexto em formação possam ser negociados. O passado e o conjunto de habilidades desenvolvidas pela organização em sua história fornecem, portanto, os ativos estratégicos necessários à construção do seu futuro. Segundo esse modelo, as redes informais de interação social e de poder também têm papel fundamental no sucesso desse processo de transição (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

Outro aspecto de considerável importância encontrado na literatura a ser considerado nesse estudo por também ser fonte geradora de controvérsias e conflitos nas organizações, portanto gerador de comportamentos defensivos, segundo Blau e Scott (1970) é a polarização entre o planejamento administrativo e a iniciativa e criatividade. O avanço tecnológico no mundo moderno exige das organizações muita criatividade. Entretanto, a necessidade de planejamento persiste e, com ela, a de controle. A maior parte dos mecanismos de controle, porém, inibe a iniciativa e a criatividade individual.

A anomia, ou seja, a incapacidade de reconstituir um novo universo de normas e interações é normalmente consequência de uma mudança radical na estrutura de poder e nas relações cotidianas de trabalho, e leva frequentemente ao fracasso de programas de mudança organizacional fáusticos. Não podendo consolidar alianças políticas vitoriosas na nova organização como o faziam na antiga organização, os atores sociais não aceitarão o fracasso e resistirão a fim de preservar os meios sociais de manutenção de seu sucesso. Por outro lado o espaço de aprendizagem criado nas organizações pode ser fundamental ao estímulo à formação de uma estrutura nas quais os padrões de interação social requeridos no novo contexto em formação possam ser negociados. O passado e o conjunto de habilidades desenvolvidas pela organização em sua história fornecem, portanto, os ativos estratégicos necessários à construção do seu futuro. Segundo esse modelo, as redes informais de interação social e de poder também têm papel fundamental no sucesso

desse processo de transição. (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

Isso fica mais fácil de ser assimilado pelas gerências quando consideram as assertivas de Merton (1950), dando conta de que toda ação social produz consequências contraditórias, dado o fato de que para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos secundários, não desejados ou previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Assim, para cada efeito esperado (Intended Consequence) existe um efeito que contrário às expectativas dos gerentes e administradores (Unintended Consequence). A existência dessas contradições inerentes à ação social provoca tensões nas organizações que conduzem a emergência de conflitos e a fenômenos como comportamentos defensivos de resistência às mudanças organizacionais.

As transformações supõem o uso ou a mudança de um poder já presente e atuante, mas a possibilidade dessa mudança depende por sua vez da capacidade de compreender as expressões menos evidentes de tal poder, em particular na dinâmica das relações entre indivíduos ou entre grupos (KETS DE VRIES, 1995). Nestas situações é essencial reconhecer e trabalhar as estruturas dos comportamentos defensivos. Mas não esperemos que o reconhecimento e o ajustamento de um comportamento defensivo seja uma tarefa fácil. Kets de Vries e Miller (2010) alertam para o fato de que não é razoável que se peça a um líder que carregue em suas estruturas cognitivas comportamentos defensivos, que se comporte de forma diferente daquela que lhe oferece segurança. Não se podem querer mudanças voluntárias de atitudes e crenças do indivíduo, se isso vier a contrariar sua natureza intrínseca. Quando essas atitudes e crenças têm suas raízes ou encontram suas razões, ignoradas do adulto, "nas longínquas peripécias da primeira infância, nas condições em que a criança cresceu e se formou, é muito provável que as estruturas psíquicas inconscientes que estejam estabelecidas e que comandam secretamente as condutas do sujeito oponham forte resistência a novos modelos" (KETS DE VRIES; MILLER, 2010, p. 106). Entretanto, nem a indiferença, nem o desconhecimento são também satisfatórios, porque deixam campo livre para a resistência às mudanças, para a sabotagem, as demissões voluntárias e cortes arbitrários de excelentes colaboradores.

É importante, portanto, que tanto superiores quanto os subordinados estejam alertas ao fato de que estruturas psíquicas destrutivas podem minar suas relações; esta tomada de consciência é o primeiro passo possível para que se reconheçam as causas subjacentes a



conflitos ou mal-estar entre os indivíduos, todavia, necessita da cooperação das duas partes. Os superiores não poderiam evitar a apreciação do efeito de seus comportamentos defensivos sobre os subordinados; e os subordinados, na outra mão, não deveriam jamais esquecer ou subestimar o papel simbólico que detém na empresa. O que pode parecer uma atitude sem consequências pode muito bem catalisar reações defensivas nos administradores ou nos subordinados. Quanto a ambos nunca seria demais atentar-se para os aspectos sintomáticos de suas condutas, a incapacidade de tomar iniciativas, a necessidade de ser aprovado nas mínimas decisões, uma necessidade excessiva de agradar, a fixação em tirar proveito para si mesmo chegando ao nível do abuso no exercício de suas funções, todos esses traços denotam um estado de mal-estar. Em mudanças de humor são frequentes: explosões bruscas, sentimentos de inveja, impressão de ser controlada, uma preocupação exagerada com a opinião dos outros e a necessidade incansável de aplausos, constituem indicações de perturbações, caracterizando eventualmente comportamentos defensivos. Ressalvam, porém Kets de Vries e Miller, (2010) e Menzies (1970) que muitas destas atitudes são compreensivas na maioria dos casos, já que protegem os indivíduos em momentos de ansiedade, angustias e estresses; seus excessos, contudo, é que podem se tornar raízes de dificuldades.

## 2.1 COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS NAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO, DA PSICANÁLISE E DO COGNITIVISMO

Torna-se necessário que antes de tratarmos dos comportamentos defensivos, destacarmos três relevantes aspectos na sistematização deste estudo. Tratam-se da inserção das três abordagens teóricas que ancoram o presente trabalho: o interacionismo simbólico, a psicanálise e o cognitivismo.

Partimos do pressuposto de que a Psicologia como ciência compõe a base de um "olhar" multirreferencial. Os conceitos teóricos-práticos que permitem uma multirreferencialidade, são muitos, e, entre alguns é possível o estabelecimento de interfaces. Podemos, portanto, encontrar nas diferentes teorias, campos ou conceitos psicológicos, aproximações que, por meio de referenciais teóricos e metodológicos, melhor permitam a apreensão e a intervenção qualitativa em múltiplas faces, de modo que, as descobertas feitas em determinada realidade socialmente construída possam vir ao encontro dos nossos dilemas e questionamentos. Torna-se oportuno, portanto, lembrar que, conforme

afirma Borba (2011), as organizações são redes simbólicas, socialmente sancionadas, na qual se combinam em proporções e relações variáveis por meio de uma componente funcional e outra de natureza imaginária.

Por conseguinte, convém termos presente, na análise das implicações desse estudo, a importância da "multiconceitualidade" e da "multirreferencialidade". Portanto, dentro dessa lógica, essas perspectivas teóricas, de base predominantemente interpretativista e humanista é que darão sustentação as descobertas e respectivas interpretações feitas ao longo desse estudo. A seguir descrevemos sucintamente cada uma delas.

A primeira abordagem relacionada ao interacionismo simbólico tem suas raízes na Sociologia do Conhecimento e na Psicologia Social (BERGER; LUCKMANN, 1989; SCHLENKER, 1980; GOFFMAN, 2005), entre outros. Segundo Schlenker (1980) o interacionismo simbólico salienta os significados simbólicos e como os símbolos têm suas especificidades nas interações sociais. A premissa que nos baseamos para uso dessa teoria é a de que os indivíduos e as organizações são unidades inseparáveis e interdependentes. Temas sobre a comunicação, o gerenciamento de impressões, mudança organizacional, cultura organizacional, poder e teoria institucional, foram aqui adotados nesta perspectiva teórica, para facilitar o entendimento das ocorrências desses fenômenos na organização pesquisada, sem prejuízo, contudo da utilização das outras linhas de estudo.

A segunda abordagem aqui utilizada é a psicanalítica, com ênfase no conceito de mecanismos de defesa, que constituem construções elaboradas no inconsciente, mas que são expressos por meio de comportamentos no cotidiano da vida pessoal e no trabalho. Em outras palavras, o esforço do ego de solucionar dilemas produzidos por conflitos entre a tentativa da satisfação de vários impulsos inconscientes, com a ameaça de punição do mundo exterior (consciente), tolhendo as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos. Tais fenômenos, expresso por meio de comportamentos observáveis foram aqui analisados em suas recorrências e respectivas consequências nas relações de trabalho nas organizações (FREUD, 1996; ENRIQUEZ, 2000; KAHN, 2005; FREUD, 2006; KLEIN, 2010; DEJOURS, 1987, 2011a, 2011b) entre outros.

Por fim, a terceira abordagem, considerada a mais emergente nesse estudo e que influenciou de modo mais contundente os conceitos de comportamentos defensivos e das deficiências de aprendizagens aqui reproduzidos, é a da teoria cognitivista, em sua dimensão de consciente,

que trata das emoções, afetos e valores. Autores como Argyris (1992, 2005, 2006), Senge (1990, 1997b, 1999), Garvin (1993, 1998), Janis (1983) e Goleman (1997, 1999), entre outros, oferecem relevantes contribuições para os estudos sobre os comportamentos defensivos das pessoas nas organizações de trabalho e suas consequências para a aprendizagem nessas organizações e que foram aqui sinteticamente reproduzidos.

Por meio das interações, os seres humanos constroem e passam a compartilhar símbolos e respectivos significados, que por sua vez passam a servir como guias de conduta para atuação no cenário organizacional. Quando em situações de conflito e de não compartilhamento de símbolos e significados, tais fenômenos podem levar, entre outras consequências, a construção de mecanismos de defesa, que na concepção psicanalítica são compreendidos como ações psicológicas que têm por finalidade reduzir qualquer manifestação que pode por em risco a integridade do ego. Tais mecanismos, comumente são expressos em sintomas, que, por sua vez, adentram a esfera da consciência e se traduzem em comportamentos. Tais comportamentos também possuem raízes na gama de representações mentais, a partir de valores e de crenças que são elaborados por meio das interações humanas que vão sendo estabelecidas ao longo do tempo, bem como dos comportamentos defensivos que são construídos, e que também constituem produtos dessas interações.

Esperamos estarmos construindo, assim, novas trilhas ou caminhos transversais, com possibilidades e perspectivas de um olhar e com combinações metodológicas mais abrangentes, mais epistêmicas que o uso de apenas uma teoria, Esperamos estar ampliando, dessa forma, os limites das fronteiras epistemológicas de nosso estudo

### **2.1.1 O Interacionismo Simbólico**

A tentativa de demonstrar, por meio de um paradigma interacionista simbólico, como: valores, crenças e significados compartilhados são importantes para se compreender e lidar com os comportamentos defensivos nas organizações, diante de mudanças fundamentais e conjunturais em curso, implica conhecer melhor os processos de natureza simbólica e cognitiva que ocorrem nas relações entre a organização e o contexto em que se insere. O estudo das interações sociais e aspectos da vida cotidiana formam subsídios para o entendimento de diversos fenômenos que ocorrem nas organizações.

Temas como construção social da realidade, representações da identidade e interações mediadas são objetivo de interpretação e avaliação. Esse conhecimento pode oferecer valiosa contribuição para a formulação de estratégias, assim como para ampliar a capacidade da organização de aprender a interpretar a si, ao ambiente e às interações sociais das quais participa (SILVA; NOGUEIRA, 2004).

A ação individual é para Weber (1991) como o átomo fundamental de toda a sociedade e do próprio processo civilizatório. É essa ação num contexto compartilhado que produz os fenômenos sociais — como as organizações, por exemplo, Elas são constituídas a partir de significados comuns e são intersubjetivamente compartilhados<sup>6</sup>, quer em estruturas burocráticas de dominação, quer em instituições obrigatórias como o Estado.

O processo moderno de racionalização social compreende a interação de valores, interesses e ideais, e resultam de fatores econômicos, políticos e sociais, historicamente situados no tempo e no espaço. Ademais, esse processo de racionalização não é unilinear; ele abarca ou se desdobra em processos concernentes a diversos níveis socioculturais e ordens institucionais (esferas de vida), nos quais avançam ou ocorrem com suas peculiares condições e velocidades. E em última instância, todavia, esses padrões de civilização e de racionalização<sup>7</sup> são provavelmente mais baseados em valores do que em interesses (WEBER, 1991).

---

<sup>6</sup>Essencial em Weber, contudo, é que o sentido da ação não é algo já dado que de algum modo seja visado pelo agente como meta da sua ação, mas é a representação que ele, como agente, tem do curso da ação e que comanda a sua execução [ ... ]. Dessa forma seria possível evitar a impressão de que o sentido já estivesse de alguma forma "pronto" antes de encetar a ação e fosse, portanto, uma referência objetiva já dada. No esquema analítico weberiano tudo passa pelas concepções ou representações que os agentes (sempre individuais, em última instância) têm dos motivos, meios e fins das ações sociais em que se envolvem. E motivos, meios e fins têm, para o agente, caráter significativo. Daí a dimensão de sentido da ação (WEBER, 1991, p. 16).

<sup>7</sup>Kalberg (1980) afirma que os tipos de racionalidade analisadas por Weber correspondem, em seu conjunto, a um esquema conceitual que pode ser sintetizado em quatro categorias de racionalidade: prática, teórica, formal e substantiva. Esses tipos de racionalidade correspondem à percepção de regularidade nas ações sociais, proporcionando a noção de que é possível compreender realidades aparentemente desconectadas e fragmentadas.

Em decorrência, na visão de Berger e Luckmann (1989), o mundo consiste de múltiplas realidades, nas quais a vida cotidiana ocupa posição privilegiada e dominante, apreendida como ordenada e objetivada previamente à tomada de consciência do observador. A vida cotidiana está associada a um forte sentimento de intersubjetividade e encontra-se estruturada temporal e espacialmente.

Amplia-se, assim, a compreensão da interdependência entre ambiente e organizações, em termos de sistemas e de processos cognitivos. Essa inter-relação varia de acordo com o tipo de organização, e até no interior de uma única organização e podem ocorrer diferenças entre subunidades por enfrentarem diferentes condições ambientais (SILVA et al, 1999).

Para Berger e Luckman (1998), a realidade é vivenciada em interação social e apreendida num contínuo de tipificações e de significações compartilhadas. A estrutura social seria a reunião dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas e que a compreendem.

As teorias e os universos simbólicos integram diferentes áreas de significação e permitem abranger a ordem institucional em uma totalidade simbólica. Eles permitem, também, ordenar as realizações e experiências humanas no tempo e no espaço; manter um senso de segurança, de legitimação e de participação inserida; estabelecer uma configuração que inter-relaciona os atores participantes; reconhecer e construir identidades estáveis e definidas.

Como afirma Giddens (1989), o estudo da vida cotidiana e dos contextos de interação social é essencial para a análise da reprodução de práticas institucionalizadas. As identidades sociais e as relações entre prática e posicionamento mútuo entre atores estão associadas à configuração tempo-espaço da estrutura social, além de direitos normativos, obrigações e sanções que, em suma, constituem papéis a serem assumidos complementarmente pelos atores. Mas não são somente os indivíduos que estão posicionados em relação uns aos outros; os contextos de interação também estão. A natureza localizada da interação social implica diversos locais pelos quais as atividades cotidianas dos indivíduos são coordenadas, entre eles as organizações de trabalho.

Os locais não seriam apenas lugares, mas cenários de interação em que os atores desempenham seus papéis. Assim, a reificação é uma forma ou estilo de discurso, no qual as propriedades dos sistemas sociais são vistas como tendo fixidez e qualidade como as que se atribui às leis da natureza.

Essa dimensão da consciência prática também é explorada por Goffman (1985) interpretando as interações como rituais e atividades

cerimoniais destinadas a instituir, orientar e consolidar crenças que serão compartilhadas em todos os seus níveis de integração organizacional. A identidade não pode ser abstraída da representação social<sup>8</sup>. Os jogos rituais ocorrem nos encontros entre parceiros que desempenham papéis interdependentes e, assim, se afirmam e realizam seu sentido de existência. A estrutura social poderia ser considerada como resultante de uma rede de rituais interativos, por meio dos quais as pessoas aplicam emoções e recursos culturais em encontros que realizam e desempenham relações simétricas (solidárias) e assimétricas (hierárquicas).

Ao tratar da mesma temática Bourdieu (1999), enfatiza os elementos dóxicos (aceitos como verdadeiros, naturais e elementares) da ação, as classificações sociais, a consciência prática (entendida como o conhecimento não conceitual) e a reprodução contextualizada da estrutura social, reunindo-os em torno da noção de *habitus*. Para esse autor *habitus* é um construto analítico, um sistema de improvisações disciplinado ou de regras genéricas que representam o que foi internalizado pelos atores, a partir do experimentado, com base nas tipificações compartilhadas de categorias sociais. O que foi internalizado abrange o cognitivo, o afetivo e o avaliativo.

Em razão do convívio e das histórias comuns, os membros de determinada fração ou segmento da sociedade compartilham hábitos similares, que desenvolvem e mantêm regularidade de ideais, de aspi-

---

8 A perspectiva empregada por Goffman (1985) é a da representação teatral. Ele usa o termo representação para se referir a toda atividade de um indivíduo que se passa em um período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre esse grupo alguma influência. Parece oportuno sublinhar que a psicologia social se refere à representação social, noção que lhe é fundamental, como "uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social" (JODELET, 1989, p. 106). Moscovici (1981, p. 181) conceitua representação social como "um conjunto de conceitos, proposições e explicações, originados na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Eles são o equivalente, em nossa sociedade, aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem também ser vistos como a versão contemporânea do senso comum. Essa aproximação da psicologia social enfatiza o entendimento de que representação é um processo mental dotado de sentido simbólico".

rações, de estratégias de ação e de padrões de comportamentos estreitamente relacionados com as posições por eles ocupadas na estrutura social, e que eles continuamente reproduzem. As instituições seriam, então, inseparáveis da distribuição de atores, uma vez que só se tornariam ativas e efetivas se encontrassem aqueles que realizam nelas seus interesses e que se sentem integrados e em condições de seguir adiante (SILVA; NOGUEIRA, 2004).

No contexto organizacional o Interacionismo Simbólico trabalha com a concepção da organização como fenômeno cultural, fundamentado na "Teoria do Papel", derivada do trabalho de teóricos norte-americanos como Mead (1934), base da sociologia fenomenológica. Para essa corrente, os indivíduos exercem papéis nas organizações e se comunicam para construir o sentido comum de sua ação. Utilizando uma metáfora teatral, pode-se dizer que a organização é um conjunto de papéis e representações. Os estudos atuais que lidam com essa corrente tratam das contradições no exercício desses papéis organizacionais. Descreveremos a seguir os pressupostos desses estudos.

O exercício de papéis nas organizações parte da ideia de que os indivíduos constroem e apreendem os significados compartilhados socialmente, e se relacionam com os outros por meio de esquemas tipificados ou papéis sociais. Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e a acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e as normas características dos papéis que desempenha e que interiorizou (GOFFMAN, 1985)

Esses papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos sociais que experimentam em sua vida cotidiana. Os atores identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório o tipo de papel, conduta e linguagem adequados ao cenário em questão, agindo em função desse referencial. Os papéis tornam habituais certos tipos de comportamento em determinadas situações e interações sociais. Dessa forma, os atores sociais tendem a agir de acordo com certos padrões preestabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária. Esses padrões pré estruturam sua ação, mas não a determinam.

Os estudos dessa linha teórica mostram que existem diferentes tipos de repertórios culturais relativos a conjuntos de papéis incorporados por grupos sociais distintos. Dentro desses diferentes repertórios culturais existem tipos de papéis que são acessíveis a todos

os seus membros, ou ao menos aos atores potencialmente aptos a representá-los. O sistema social mais amplo é constituído por todos esses conjuntos de papéis e formado pela convivência desses diversos grupos distintos. Dessa forma, o estoque de conhecimentos de uma sociedade é estruturado em termos do que é pertinente ou não para certos tipos de papéis específicos, que correspondem a certos tipos de atores sociais (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

Um dos estudos que parte dessa linha teórica (MORGAN, 1996), considera as organizações como cenas de espetáculo e baseiam seus argumentos nas ideias de Berger e Luckmann (1998) e nos trabalhos Goffman (1985) relativos à metáfora teatral. Weick (1995) em um estudo que se tornou um clássico, discute a ideia de Retrospective Sense Making (processo em que as pessoas dão sentido as suas experiências). Segundo o autor, as explicações e justificativas que os indivíduos e os grupos dão sobre sua ação são racionalizações a posteriori, criadas para justificar a própria ação, buscando coerência entre sua história passada seu momento presente e construindo assim o sentido comum. A fim de construir esse sentido comum da ação organizacional, esse autor argumenta que o grupo organizacional só pode reagir aos dados ou aos problemas que foram previamente percebidos, reconhecido e compreendidos pelos seus membros. Esses dados os integram como elementos de análise nas representações, gráficos e mapas causais que fazem da organização e de seus problemas.

Desse modo, as organizações só podem reagir aos dados e aos elementos que seus membros instituíram (enacted) por meio de sua atividade cognitiva (WEICK; ROBERTS, 2007).

Esse estudo trata das contradições e fenômenos que atrapalham a construção de sentido comum pelo grupo organizacional e dificultam sua ação. São abordados temas relacionados as dificuldades dos indivíduos em conciliar os papéis sociais diferentes e contraditórios que exigem, ao mesmo tempo, éticas, linguagem e posturas oposta; contradições que dificultam o aprendizado organizacional e a comunicação, e consequentemente a criação de um sentido comum para a ação (organizational sense making).

Os autores demonstram que, em função da complexidade dos sistemas culturais, é natural o surgimento de conflitos nas organizações, que podem ser genericamente chamados conflitos de papéis. As origens e as consequências dos conflitos de papéis podem ser resumidas na afirmação de que expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas no indivíduo intensificando seus conflitos internos. Esses conflitos podem ser de vários tipos:



O conflito interno que ocorre quando as expectativas de papel de um indivíduo são incompatíveis entre si, com relação ao seu desempenho de um papel específico. O indivíduo pode ser solicitado por diversas dimensões opostas e mutuamente excludentes em relação ao desempenho de um mesmo papel.

O conflito quando as expectativas de um papel são incompatíveis com as expectativas de outro papel desempenhado pela mesma pessoa em outro contexto. Nesse caso, a pessoa se sente ao mesmo tempo obrigada a "ser A e não-A" ou a fazer "A e não A" ao mesmo tempo, quando, sendo apenas um indivíduo, não pode atender a ambas as demandas ao mesmo tempo.

O conflito interno que ocorre quando as expectativas de uma pessoa se chocam com as expectativas do conjunto de papéis em que está inserida. Nesse caso, o indivíduo sofre com a polarização perceptiva decorrente da existência simultânea de suas expectativas pessoais de papel e das expectativas compartilhadas pelo grupo no qual se insere.

O conflito é processo interativo, em que o comportamento de uma parte é parcialmente determinado pela reação da outra. Como indica Rondeau (2010) a dinâmica de troca é o processo privilegiado pelo qual as partes articulam suas estratégias e reagem à estratégia do outro; o comportamento das partes quando ocorre um conflito é uma questão de interação, isto é, além das condições existentes, cada parte será também influenciada pela observação do comportamento do outro, reagindo conforme o comportamento deste.

Uma análise dinâmica do conflito promovida por Rondeau (2010) mostra que os comportamentos adotados pelas partes resultam, inicialmente, da percepção que cada um faz do outro e dos acontecimentos que sobrevêm. O conflito é claramente um fenômeno de percepção, segundo o qual cada parte conceitualiza a situação conflitual adotando um comportamento. Isso lembra, segundo o autor, que não existe necessariamente relação entre a situação objetiva e o comportamento adotado pelos pares, mostrando também como os diferentes processos de percepção, intervêm para determinar este comportamento. Isto é, cada parte tenta dar "consonância perceptiva" (FESTINGER, 1975) aos comportamentos da outra.

Partindo desses pressupostos que tratam das interações representativas de papéis Nord e Fox (2009), recorreram a expressão "contrato psicológico" para abordar a subjetividade que regula essas interações dentro das organizações de trabalho. Para esses autores o contrato psicológico é a crença individual num acordo de troca recíproca e não necessariamente corresponde à concordância assumida pelo

empregador ou pelos empregados. Subjetivamente é caracterizado a partir das percepções, interpretações e da elaboração de sentido. (sense making). Do ponto de vista de uma perspectiva contratual, empregados e empregadores entram num relacionamento empregatício que estabelece expectativas de obrigações recíprocas que vão além dos acordos formais e explícitos constantes do processo de contratação.

O cerne do contrato psicológico de um integrante de uma organização na era industrial foi sustentado na crença que a organização daria segurança profissional e oportunidades de promoção em troca de trabalho árduo e lealdade. Contudo, com a dissolução das fronteiras do trabalho, o dismantelamento dos mercados e o movimento em direção a uma força de trabalho contingente criaram-se, na era "pós-moderna", uma grande ameaça ao contrato psicológico.

Como as organizações de trabalho continuam a diminuir o número de pessoas e a se moverem na direção de um modelo de curto prazo, caracterizado por relações virtuais de trabalho, podemos esperar, de acordo com Nord e Fox (2009), que o contrato psicológico se mova cada vez mais para o final transacional do contínuo, reduzindo compromisso e confiança, movendo-se para longe dos aspectos socioemocionais, para se deter apenas nos benefícios puramente pecuniários do relacionamento.

### **2.1.2 A Abordagem Psicanalítica**

Os mecanismos de defesa servem a finalidade única de auxiliar o ego na luta contra a vida pulsional (FREUD, 2006). Esses mecanismos que são utilizados em períodos e circunstâncias diferentes na vida dos indivíduos são motivados pelos três principais tipos de angústias a que “o ego” está exposto – angústia pulsional, angústia objetiva e angústia da consciência. Fundamentalmente os mecanismos de defesas têm por finalidade garantir a segurança do ego e poupá-lo à experiência da dor. Dentre os mecanismos de defesas elencados por Freud (2006), destacamos oito que, por estarem mais diretamente relacionados com o propósito do presente trabalho, requerem maiores estudos:

- a) Recalque: recalcar significa excluir um impulso ou um sentimento da consciência; é, portanto, uma manipulação de um desejo ou da percepção de um episódio interior; significa reprimir.
- b) Negação: a negação ao contrário, é a manipulação mental de um evento externo, significa uma forma que as pessoas usam para se protegerem da ansiedade, deixando de perceberem ou

- percebendo equivocadamente seus pensamentos ou sentimentos no mundo exterior; significa negar que algo esteja ocorrendo.
- c) **Projeção:** é uma manipulação de uma percepção interna ou externa, ela é usada para as pessoas se protegerem contra a ansiedade. Elas recalcam um sentimento e projetam esse sentimento em outra pessoa.
  - d) **Formação reativa:** é uma manipulação de uma percepção interna, significa perceber um sentimento equivocadamente como o seu oposto, como por exemplo, perceber o amor em agressão e vice-versa, a agressão em amor.
  - e) **Identificação com o agressor:** trata-se de uma defesa que é elaborada para se proteger o indivíduo contra a ansiedade decorrente de conflitos contra pessoas poderosas ou de estar à mercê dessas pessoas. A identificação com o agressor permite aumentar a confiança em si mesmo por meio da introjeção de algum atributo do agressor.
  - f) **Deslocamento:** trata-se de transferir um sentimento, de raiva, por exemplo, de uma pessoa para outra. Normalmente as pessoas não respondem a uma agressão de um superior, na verdade, a deslocam, também de forma agressiva, a um subordinado.
  - g) **Sublimação:** É o desempenho de uma atividade humana que, aparentemente, não tem ligação alguma com a sexualidade, mas que é impulsionada pela força sexual. É a derivação da pulsão para um objeto não sexual na busca de valorização social, como as atividades artísticas e intelectuais.
  - h) **Racionalização:** É um processo pelo qual o indivíduo procura apresentar uma explicação coerente do ponto de vista lógico, ou aceitável do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ação, uma ideia, um sentimento, etc., cujos motivos verdadeiros não percebem.

Para Silva (1994) o incremento na cultura ocidental de um discurso louvando a racionalidade na gestão das organizações é um dos mecanismos de defesas psicológicas mais encontrados nos locais de trabalho, destacadamente nas atividades técnicas e administrativas. Ao racionalizar fatos ou situações, as pessoas estão utilizando algumas das estratégias de defesas acima descritas que contribuem para facilitar ou estruturar suas relações no trabalho.

Em tempos de mudanças ou até mesmo de crises que ciclicamente atravessam as organizações, as relações dos indivíduos

podem vir acompanhadas pelo estresse e pela angústia, na medida em que estes se sentem ameaçados e tentam compreender a realidade que os cerca simplificando-a a fim de lidar com ela. Nesse contexto, diversos estudos (DEJOURS, 1987; ENRIQUEZ, 1997; BENNETT, GABRIEL, 1999; KETZ DE VRIES, 1995), tratam de várias estratégias defensivas, tais como regressão, negação, clivagem, isolamento, racionalização ou sublimação, que, como já vimos alguns deles, são mecanismos inconscientes para lidar com o estresse provocado pela percepção dicotômica da realidade.

Alguns desses trabalhos argumentam que os indivíduos sob pressão podem ficar prisioneiros de representações paradoxais que os bloqueiam, que os impedem de decidir e de agir. Isso pode ser prejudicial para sua saúde mental, pois tais bloqueios produziram ainda mais estresse, em um círculo vicioso. Esses processos impedem a ação dos indivíduos ou grupos, gerando resistência organizacional e limitação da comunicação entre grupos e afetando o sistema social de modo geral.

Alguns estudos sustentam que, nessas circunstâncias é fundamental reconhecer e lidar com a resistência organizacional e com bloqueios afetivos gerados pelos mecanismos de defesa, dentro de um modelo psicodinâmico de intervenção (HIRSCHHORN, 1997; KETZ DE VRIES, 1995; BROWN; STARKEY, 2000). Entre as ideias recorrentes desses autores, estão as contradições e os conflitos que não podem ser considerados "bons" ou "maus"; eles podem ser funcionais para os indivíduos e disfuncionais para a organização ou vice-versa, dependendo do ponto de vista. Mesmo que a polarização no caso específico se resolva, ela tende a renascer para o indivíduo e para a organização em outro patamar, mais tarde, pois se trata de um elemento constitutivo da percepção e da mente humana. Vasconcelos e Vasconcelos (2004) apresentam três estudos nessa linha que sugerem a necessidade de serem consideradas algumas atitudes, diante das resistências, a fim de se lidar com as mesmas:

Aceitação das resistências como processo cognitivo próprio do ser humano - A dualidade e a ambiguidade fazem parte da realidade organizacional, e lidar com dimensões opostas e incoerentes e com a tensão decorrente desse estado faz parte da realidade atual, cada vez mais complexa e ambígua. Os indivíduos podem resolver questões pontuais, decidir e agir, porém a dualidade e a polarização voltarão em um momento posterior, como parte constitutiva do processo evolucionário do indivíduo e da organização. Logo, a convivência com tensões provocadas por polos opostos que coexistem num mesmo momento, tanto no indivíduo quanto no grupo, e a aceitação dessas dualidades faz

parte do processo evolutivo. A renúncia ao sonho do controle absoluto e da busca por coerência e harmonia no sistema social é parte constitutiva dessa proposição.

Confrontação em relação a uma percepção polarizada em particular — Aceitando-se as percepções paradoxais como fenômenos contínuos que sempre renascem, confronta-se a percepção paradoxal em particular. Trata-se da destruição do paradoxo e da bipolaridade pelo apego a uma das dimensões. Estudos em psicodinâmica, desde os clássicos baseados em Melanie Klein (1965) até os mais recentes de Mota e Freitas (2000), por exemplo, confirmam o fato de que os indivíduos, em um dado momento, podem possuir representações da organização mutuamente excludentes — a organização pode ser percebida simultaneamente como um objeto "bom", fonte de recompensas, e um objeto "mau", fonte de frustrações. Essa percepção simultânea e antagônica do mesmo objeto gera uma reação defensiva, o fenômeno de clivagem, que leva o indivíduo ou o grupo a separar as projeções positivas das negativas e apegar-se a uma delas. O indivíduo ou grupo se apegará às pulsões positivas para sobreviver dentro do sistema organizacional e nele permanecer ou se apegará ao polo negativo para justificar seu desligamento do mesmo. Por exemplo, o indivíduo, ao ressentir pulsões positivas e negativas ao mesmo tempo em relação à sua chefia e a fim de permanecer na organização, rejeitará as percepções negativas atribuídas ao chefe. Ele arrumará então um "bode expiatório" — projetará a culpa pelos problemas em outros indivíduos — e manterá a boa imagem do chefe, ou se verá impossibilitado de permanecer no sistema organizacional.

Transcendência em relação à percepção paradoxal – Conforme relatam Machado e Machado (2004), diversos autores como Denilson et al (1995), Amason (1996), Cameron e Quinn (1998), Farson e Crichton (1996), Westenholtz (1993), Ropo e Hunt (1995) Poole e Van De Ven (1989), sustentam que as representações paradoxais são realidades subjetivas, projeções de indivíduos ou grupos, mas a polarização não necessariamente encontra suporte consistente nos fatos da realidade externa. Assim, o indivíduo ou grupo pode superar a bipolaridade de modo diferente do anterior, não se apegando a uma das dimensões, mas encontrando elementos na realidade que o permita chegar a uma síntese entre as duas dimensões. Assim, em termos de sua percepção, passará pelas fases de tese, antítese e eventual bloqueio, e caminhará para uma síntese.

Como poderemos observar mais adiante nos estudos promovidos por Menzies (1970) com enfermeiras em um hospital de

Londres, esses mecanismos de defesa não são necessariamente problemáticos, pelo contrário, podem até ser circunstancialmente necessários. Seus elevados graus de manifestações e de frequência com que ocorrem é que poderão ser diagnosticados como patológicos. Na fase adulta, quando as pessoas se defrontam com situações ansiógenas, com as quais não conseguem controlar por meios de proteção objetiva, recorrem a esses mecanismos (SILVA, 1994).

Outra importante contribuição para os estudos dos comportamentos defensivos, na abordagem psicanalítica, é a de Dejours (1987, p. 152). Para esse autor, surgiu um novo desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho à partir do momento em que assumindo a normalidades dos trabalhadores em situação de trabalho, foi possível realizar uma "reviravolta epistemológica". Surge disso um enigma para que se decifre como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação de trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade.

O autor, para responder a essa pergunta abandona as investigações dirigidas a "doenças mentais", para seguir em direção das estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente a situação de trabalho. A normalidade aparece então, como um equilíbrio (psíquico) precário, entre constrangimentos do trabalho desestabilizantes ou patogênicos e defesas psíquicas.

A conclusão desses estudos foi de que as pressões do trabalho que põem particularmente em causa o equilíbrio e a saúde mental deriva da "organização do trabalho". Por organização do trabalho Dejours (2011a) entende que é preciso separar, de uma parte, a "divisão das tarefas" (processo taylorista), que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho; de outra parte, a "divisão dos homens" (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no próprio local de trabalho.

Entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico se interpõem, portanto, estratégias defensivas, e que o autor denominou de "defesas coletivas e de ideologias defensivas de profissão" (DEJOURS, 2011b). Uma de suas constatações foi a de que essas estratégias não se vinculam a qualquer tipo de políticas salvadoras, aquelas explicitadas nos contratos formais ou nas legislações de trabalho, mas funcionam com o objetivo único de atender a demandas geradas pelo medo, pela ansiedade e pelos riscos de acidentes de trabalho. As estratégias defensivas coletivas, segundo Dejours (1987), é a única explicação possível para que alguns trabalhos, tidos como perigosos, tais como: os

exercidos em usinas nucleares, fábricas de explosivos, refinarias de petróleo, sejam executáveis.

Os indivíduos, de acordo com o que propõe esse autor, elaboram de duas formas diferentes suas estratégias coletivas de defesas: por meio da inversão e da eufemização. No primeiro caso, ao se confrontarem com o perigo, as pessoas o desafiam, ao invés de se sentirem por ele ameaçados. No segundo caso, procuram ridicularizar o perigo como, por exemplo, utilizando-se de termos diminutivos para designar máquinas ou equipamentos perigosos, o que, eventualmente, configuram-se como meras racionalizações. Esse tipo de estratégia é mais utilizado em locais que oferecem grande perigo de morte para os trabalhadores; sua recorrência, entretanto, observa-se também em um ambiente de anomia onde as inter-relações no trabalho são conflituosas e o gestor propenso a impor suas próprias regras, se perde nos labirintos de sua incompetência.

Entretanto, as defesas coletivas e as ideologias defensivas de profissão não são as únicas a serem utilizadas para lutar contra a doença mental e aliviar o sofrimento do trabalhador. As defesas individuais aqui conceituadas no paradigma psicanalítico desempenham, de acordo Dejours (2011a), um papel importante na repressão pulsional<sup>9</sup> principalmente nas tarefas repetitivas comum em organizações geridas pela chamada “administração científica do trabalho” (TAYLOR, 1979).

Essa forma instrumental de gestão organizacional cria entre os trabalhadores uma clivagem entre o corpo e o pensamento. Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. As tarefas de manutenção e de processamento das informações que se repetem no pensamento originado do processo de sublimação (atividade de concepção) só dispõem de um espaço limitado. Todo o imaginário, a criatividade e a lucidez entram em concorrência com a injunção de executar um modo operatório prescrito e rigidamente

---

<sup>9</sup> Repressão pulsional é para Freud um mecanismo consciente atuando ao nível da "segunda censura" situada entre o consciente e o pré-consciente; tratar-se-ia de uma exclusão para fora do campo de consciência atual. Do ponto de vista dinâmico, as motivações morais, desempenham na repressão um papel predominante (LAPLANCHI; PONTALIS, 2001). O significado dado aqui por Dejours (2011b) é o de paralisar a pulsão desde sua origem, antes mesmo que ela tenha dado origem a suas representações psíquicas.

definido. Isso faz com que os trabalhadores cheguem a lutar contra sua própria atividade de pensar espontaneamente, porque essa tende a desorganizar sua atividade laborativa, e perturba sua cadência, levando a produção de erros. O trabalhador se vê obrigado a lutar contras as emergências de seu pensamento e de sua organização criativa.

Estudos promovidos por Dejours (2011b) comprovam o fato de que não existe um meio simples à disposição do sujeito para deter seu pensamento, e que lhe é necessário recorrer então a estratégias defensivas muito particulares: o objetivo do trabalhador, incomodado pela sua atividade psíquica espontânea, consiste em tentar descartar essa atividade, o que se revela inútil já que essa sempre retorna. Cabe ao trabalhador então tentar paralisá-la. Para tanto a maioria se engaja freneticamente na aceleração do ritmo do trabalho, visando ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões senso motoras de sua atividade. Saturando seu campo de consciência com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito chega, em curto prazo, a fechar a consciência ao pensamento organizado advindo do interior. Com a ajuda da fadiga, o trabalhador consegue paralisar seu funcionamento psíquico.

Essa estratégia defensiva é, porém, de acordo com Dejours (2011b), difícil de ser organizada. A aquisição da repressão pulsional por auto-aceleração da atividade física é penosa e dolorosa. Uma vez alcançada ela não se mantém por si mesma, sem estabilização da pressão repetitiva. Isso faz com que esses trabalhadores sejam frequentemente levados a recorrer aos substitutos da cadeia de trabalho fora da organização, para manter a repressão durante o tempo além do trabalho.

Eles se impõem outras cadências, nos transportes urbanos, nas atividades domésticas ou recorrendo, se necessário, a uma segunda tarefa nas horas suplementares. Para esses indivíduos é menos custoso manter a repressão psíquica sem rupturas, do que ter que reconstituí-las no dia seguinte, depois do espaço de tempo longe da atividade do trabalho. O embrutecimento nesses casos se instala progressivamente num clima de torpor psíquico dos quais os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação até que, no limite, se instale um estado de semiembotamento, no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica. Tal estado mental pode ser reconhecido especificamente como associado à eclosão de doenças somáticas crônicas ou ao agravamento de doenças preexistentes.

O sujeito nessas condições mostra-se pouco inclinado a desempenhar papel ativo nas relações afetivas familiares. Ele teme as solicitações de afeto que poderiam desestabilizar a repressão psíquica



que lhe custou tanto estabelecer. O principal perigo nessas circunstâncias são seus amigos, sua esposa e filhos. O trabalhador se afasta deles se isolando de uma vida social.

As consequências de um trabalho nos moldes da racionalidade instrumental, que promove a repressão psíquica, ultrapassam amplamente o campo da saúde mental e física dos trabalhadores e podem estender seu alcance aos seus filhos, cônjuges e amigos, e até mesmo prejudicar o desenvolvimento mental de uma segunda geração.

Conforme constatou Dejours (2011b), isso ocorre porque, nesses casos, o pai reage frequentemente com violência contra seus filhos que não podem ajudá-lo a não ser se submetendo ao silêncio e a imobilidade que se requer. Entretanto, isso conduz as crianças a tornarem como suas, as lutas psíquicas do pai. Assim, elas aprendem, por sua vez, precocemente, a cultivar a paralisia do funcionamento psíquico para tentarem obter o equilíbrio sob condições de uma identificação das crianças e do cônjuge com a economia psíquica do pai que trabalha. Em função disso, é todo o desenvolvimento psíquico da criança que corre grande risco de orientar sua organização mental no sentido de um pensamento operatório orientado inevitavelmente, também aqui, para uma vulnerabilidade somática. Essas crianças ao se tornarem adultas, tenderão, por sua vez, a reagir da mesma forma com seus familiares.

Há ainda uma forte incidência do sofrimento patogênico sobre a produtividade em organizações geridas pelo modelo taylorista, segundo contou Dejours (2011b), por meio de uma pesquisa realizada em uma usina nuclear. Esse autor afirma que mesmo que o modelo de gestão organizado nos moldes da organização científica do trabalho seja rigorosamente exigido, este não pode ser aplicado ao "pé da letra". Para que o trabalho seja funcional, haverá sempre a necessidade de ajustes e reajustes e mesmo de reinterpretações pelos trabalhadores na situação de trabalho, exigindo destes: inteligência e iniciativas. Constata-se dessa forma uma inadequação entre organização prescrita e organização do trabalho real. Em outras palavras: nessas ocasiões cada grupo de trabalho, cada equipe ou até mesmo cada indivíduo elabora insensivelmente um estilo de trabalho próprio. Eles interpretam e agem às suas maneiras, mas, que irão contrastar com a organização prescrita.

Comportamentos defensivos que se originam daí tornar-se-ão meios de "fraudar" a organização prescrita para se construir a organização real.

O termo fraude utilizado pelos trabalhadores durante a pesquisa relatada pelo autor, testemunha precisamente as dificuldades

psicológicas que eles têm que enfrentar. Os ajustes e reajustes que são necessários fazer, colocam seus promotores na ilegalidade. Essa situação inevitável na maioria das vezes é desconfortável e angustiante para os trabalhadores. Eles se defendem disso encobrendo os ajustes e reajustes que são obrigados a fazer, com um "véu de silêncio". O segredo cai assim, sobre a organização real do trabalho. Inclui-se também nesse segredo as variações que aparecem aqui e ali entre os modos operatórios adotados por cada uma das equipes ou pessoas isoladamente.

As contradições que daí surgem promovem, muitas vezes, incompreensões e conflitos graves entre equipes ou colegas de trabalho que se sucedem, dadas a impossibilidade de levantar a "tática defensiva" do segredo. Cria-se assim um círculo vicioso que deteriora a atmosfera e as relações de trabalho. Os segredos e a incompreensão generalizados desembocam em comportamentos individuais ininteligíveis. A desconfiança predomina, a qualidade da produção fica comprometida e cada um se volta para um individualismo defensivo e prudente, cuja origem ocultada, é atribuída, por falta de alternativas, a uma casualidade externa.

O modelo taylorista para Dejours (2011a), que dá sustentação a uma racionalidade instrumental, tem como lógica desmobilizar os trabalhadores e destruir o quadro humano que tornaria possível a utilização da imaginação, da criatividade e da iniciativa. Para tanto há uma administração prescritiva que renova a clivagem entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução. Dessa forma, quando se separa a concepção da execução, desorganiza-se e quebra-se a transparência e as relações de confiança necessárias para a construção e a estabilização do grupo de trabalho e do sentimento de pertencer a comunidade. As bases de cooperação são assim minadas.

Independentemente das condições objetivas em que o trabalho é realizado, sua própria natureza faz com que os indivíduos tenham, em algum momento, que lidar com a dor, o sofrimento e, em última análise, com a pulsão da morte (não somente a morte física, mas também aquela da identidade e da alteridade relacional e funcional) (ENRIQUEZ, 2000; SÁ, 2001). Em outras palavras, estarão submetidos a angústias muito intensas em função do próprio contexto organizacional socioemocional propriamente dito, que pode provocar uma "tendência mortífera" (KLEIN, 1965, p. 14), isto é, ao apagamento e à dissolução de si e da importância e significado das outras pessoas; é a tendência que se manifesta, no plano dos afetos, a desprezar os outros, a tornar-se indiferente, a anestesiá-los a sensibilidade e a percepção das emoções, a embrutecer-se e a fechar-se. Essa força pode produzir um sujeito

autômato, desligando-o em todas as esferas do seu mundo interno e externo. Enriquez (2000), por exemplo, demonstra que a ameaça mais evidente nos dias de hoje, tido como o "mal-estar organizacional", é a ameaça de morte, ante aos imperativos da qualidade total, da eficácia a qualquer preço, da necessidade de ser o melhor ou então morrer. Essas ameaças são extremamente ansiógenas e, por excelência, produtoras de comportamentos defensivos.

A natureza dos comportamentos ansiógenos é discutida por Menzies (1970), em um clássico estudo realizado sobre o trabalho de enfermeiras em um hospital inglês, que pela similaridade com os comportamentos defensivos de Argyris, (1992) e Dejours (2004), sugerem conclusões similares para os estudos de outros profissionais em diferentes segmentos de atividades laborativas.

Essa autora procurou esclarecer a natureza da ansiedade e as razões para ocorrerem de uma forma tão generalizada e constante no desempenho dos profissionais de enfermagem. Na tentativa de encontrar um guia que orientasse suas pesquisas, Menzies (1970), baseando-se nos conceitos psicanalíticos defendidos por Freud concluiu que a relação com doenças e a morte desperta e traz à tona os impulsos mais primitivos dos indivíduos, habitualmente vividos na primeira infância. Explica que a relação íntima dos enfermeiros com os pacientes mobiliza nestes primeiros, fortes estruturas cognitivas promotoras de comportamentos defensivos. Segundo ela, o profissional de enfermagem passa então a projetar situações de fantasia estabelecidas em um nível inconsciente para a situação de trabalho real e vive a situação objetiva com um misto de realidade objetiva e realidade inconsciente (fantasiada). Essa projeção inconsciente na realidade objetiva tem por escopo estabelecer mecanismos de defesa importantes para minimizar as situações de angústia ou ansiedade.

Os principais mecanismos de defesa elencados por essa autora são:

- a) **Fragmentação de tarefas:** corresponde ao que Menzies (1970) denominou de "organização funcionalista do trabalho". Nesse modelo, o trabalho é fragmentado, dividido em tarefas por equipes e cada uma é responsável pelo desenvolvimento de um conjunto de tarefas. À enfermeira cabe planejar a assistência e delegar tarefas a serem executadas pelos auxiliares de enfermagem que cumprem "partes" do cuidado como: medicação, curativos, cuidado com o ambiente e higiene. Cada auxiliar desenvolve um grupo de tarefas para todos pacientes a

ele delegados. Essa forma de organizar o trabalho por distanciar a enfermeira assim como os demais membros da equipe do cuidado integral, evita um envolvimento afetivo entre as partes e possível responsabilização direta do profissional em eventuais danos ao paciente.

- b) **Despersonalização e negação da importância do indivíduo:** há nesse modelo um distanciamento dos profissionais de enfermagem com os seus pacientes. Exemplos típicos deste mecanismo de defesa é o uso dos “... conhecidos jargões hospitalares do tipo: os pacientes são todos iguais, a cirurgia do quarto 202, o leito 18 vai para exames” e outros (SILVIA, 2000, p. 66). Não se cria, dessa forma, um vínculo afetivo nas relações entre as pessoas. Não há uma socialização entre os pacientes e profissionais.
- c) **Distanciamento e negação de sentimentos:** esse mecanismo de defesa é ativado para evitar que os profissionais de saúde tenham algum envolvimento emocional em suas atividades que possa lhes trazer sofrimentos. Os exemplos apresentados pela autora são os seguintes: “uma boa enfermeira não se incomoda em mudar de clínica, de turno ou de horário”. As enfermeiras desenvolvem habilidades que lhes favorecem exercer suas atividades sem demonstrar seus sentimentos, em especial os negativos. Assim, essa mesma habilidade facilita a negação também do sofrimento do outro, conforme ilustra a autora: “só uma picadinha não vai doer nada”, “o senhor é muito chorão, precisa ser forte” (SILVIA, 2000, p. 66).
- d) **Eliminar decisões pelo ritual de desempenho de tarefas:** há uma padronização rígida nos horários e nas rotinas de procedimentos que não leva em conta as preferências dos pacientes. Os procedimentos na execução das tarefas obedecem a uma cadência tipicamente taylorista. Esse procedimento é também um tipo de defesa que cumpre a função de reduzir ansiedades e minimizar o discernimento individualizado de cada profissional em planejar seu trabalho, que assim se restringe no cumprimento de rotinas rígidas e inflexíveis.
- e) **Redução do senso da responsabilidade:** é originária na própria fragmentação e racionalização das tarefas. As responsabilidades se diluem no grupo e, aparentemente, as tensões diminuem.
- f) **Resistência às mudanças:** como em qualquer outro tipo de atividade laborativa, a mudança provoca muitas expectativas em seus atores que, por nem sempre serem correspondidas, dão

margem a muita ansiedade. Dois exemplos ilustrativos de como as mudanças podem provocar ansiedades são: - a transferência do exercício de poderes formais ou informais, de determinados indivíduos ou grupos para outros; e, algumas possíveis limitações cognitivas ou de práticas no trabalho dos indivíduos, que tendem a aflorar, produzindo novas interpretações sobre as qualidades desses indivíduos ou grupos.

Assim sendo, buscar o domínio de situações objetivas, isto é racionalizar essas situações por meio de controles e ações sistematizadas passo a passo, conforme ilustrado acima pode trazer segurança e bem-estar para o domínio das situações ansiógenas e estressantes decorrentes do trabalho. Essa sensação de controle retoma, aparentemente, a situação de equilíbrio, de bem estar e de domínio da ansiedade. Porém, a autora alerta que nem sempre esse autocontrole é alcançado; nesses casos ocorre um dispêndio enorme de energia psíquica para preservar os mecanismos de defesa, o que pode implicar em mais ansiedade.

Contudo, como já assinalamos anteriormente Menzies (1970) e Kets de Vrie e Westley (2010), consideram que estes mecanismos são necessários e úteis na maioria do tempo. O que se torna agravante é o fato de que esses mecanismo podem tornar-se prejudiciais aos indivíduos devido às condições mais exacerbadas de suas práticas, tanto organizacionais como individuais, posto que retiram destes, a possibilidade de perceberem seus erros e corrigi-los em tempo hábil.

A complexidade desses comportamentos está relacionada com a própria complexidade humana, aquela que comporta o indivíduo em suas dimensões fractais, as dimensões biopsicossociológicas imanescentes de si mesmo. Portanto, não há como negar a necessidade dos indivíduos criarem e conviverem com suas defesas contra o sofrimento e o padecimento no trabalho. Conforme afirma Dejours (2000), as estratégias de defesas são sutis, cheias de engenhosidade, diversidade e inventividade. O exercício da inteligência na situação de trabalho ou de engenhosidade, muitas vezes implica contrapor-se em relação às prescrições, aos regulamentos e aos procedimentos. Nesses momentos os empregados não correm somente riscos de comprometerem suas relações formais de trabalho, há também, muitas vezes, a possibilidade de sofrerem, porque os riscos a que se expõem, geralmente são acompanhados por uma ambivalência afetiva: fidelidade aos mandamentos da profissão ou da organização, e a dissimulação de uma realidade que lhes é adversa.

As pesquisas em psicodinâmica e psicopatologia do trabalho, conforme Dejours (2004) demonstram que, em face ao sofrimento o ego não fica passivo, ele se defende. E essa defesa tem em comum funcionar como atenuadora da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico. O autor considera então que: "No sofrimento assim como nas defesas, e mesmo no consentimento para padecer ou infligir sofrimento, não há mecanismo incoercível ou inexorável. Em matéria de defesa contra o sofrimento, não há leis naturais, e sim regras de conduta construídas por homens e mulheres" (DEJOURS, 2000, p. 18).

#### 2.1.2.1 As Estruturas Psicológicas do Self nos Comportamentos Defensivos

Uma abordagem psicanalítica sobre a psicologia do Self elaborada por Kohut (1988) conceitua o self como uma "organização psicológica da experiência" ou uma "estrutura psicológica da experiência", relativamente estável e que se modifica lentamente. Esse autor sustenta que uma das motivações centrais do ser humano é preservar esta estrutura do self; por exemplo, uma pessoa que tem uma experiência centrada na ideia de perfeição, de invulnerabilidade, poderá rejeitar os signos presentes de sua própria imperfeição, protegendo assim as estruturas psíquicas e a organização psicológica de sua experiência.

Como na abordagem tradicional psicanalítica freudiana, Kohut (1988) descreve como "perturbações narcisistas", a "experiência profunda" sentida pelas pessoas que sofrem de estruturas psicológicas deficientes. Nesses casos a estrutura do self é fragmentada, desequilibrada, prejudicada e se ressentida de certa coesão interna. A ansiedade que daí advém remete, então, a um sentimento de desintegração da estrutura psicológica do self, levando estas pessoas a proteger esta estrutura de uma "desintegração existencial" (KOHUT, 1988).

O autor distingue dois tipos de estruturas psicológicas do self: as estruturas patológicas e as estruturas sadias. Segundo ele, as pessoas que sofrem de estruturas psicológicas patológicas ou doentias estão sujeitas a duas formas de agir: defender estas estruturas quando elas se deparam com uma experiência que contradiz sua própria estrutura psíquica; ou compensar essa falta de estrutura. Desse modo estas pessoas serão particularmente sensíveis às críticas pessoais ao seu comportamento e tenderão a reagir defensivamente com uma raiva

desmedida para defenderem estas estruturas ou, com indiferença e apatia total.

De outra forma, as pessoas que usufruem de estruturas sadias terão a faculdade de aceitar uma experiência que contrarie sua própria estrutura psíquica do self, e tenderão a desenvolver essa estrutura. Por exemplo, ao entrar em contato com uma situação que revela sua imperfeição, terão a possibilidade estrutural de aceitar e de integrar esta experiência, em lugar de se limitar a proteger a estrutura do self ou a compensá-la por uma ação qualquer.

### 2.1.2.2 O Selfobjeto

Um conceito que distingue o modelo da psicologia do self dos outros modelos é o que Pauchant (2010), baseando em Kohut, (1977) denominou de Selfobjeto, isto é, a fusão psíquica entre duas pessoas. Segundo este autor esse conceito serve para metodizar os limites que separam o self do objeto, que não são claros em outros modelos psicológicos. Entretanto, o selfobjeto não diz respeito apenas a uma pessoa significativa, ele pode incluir também, um objeto inanimado ou uma representação simbólica do imaginário, como por exemplo, um time de futebol.

A palavra selfobjeto é usada pelo autor para denominar a fusão psíquica entre duas pessoas, bem como os limites de nossa linguagem para exprimir este conceito. Ele define o selfobjeto como "um objeto vivido como parte integrante do ego" (KOHUT, 1977, p. 164). Uma pessoa ao idealizar outra ou, como no exemplo, um clube de futebol, está, de fato, em um estado de fusão psíquica relativa com ele, utilizando essa pessoa para atingir um sentimento de existência própria. Da mesma maneira, uma pessoa que sofre de estrutura psicológica inflada tenta fundir-se com outra pessoa, considerando os que o cercam uma extensão e um espelho de sua própria vontade de perfeição. Nos dois casos, os próximos são considerados então, prioritariamente, uma "função" que permite defender ou compensar a estrutura psicológica do ego com um fim em si mesmo. Inversamente, uma estrutura psicológica "sadia" utiliza menos seu ambiente e confere sentido a sua existência usando a estrutura do próprio ego.

Ao longo de sua vida conforme salienta Pauchant (2010), uma pessoa tenta reencontrar parte da experiência desta perfeição e do bem-estar total por relações de transferências com seus selfobjetos. A expressão "transferência", de acordo com o autor, faz referência ao fato de que uma pessoa procurará, por toda a sua vida, junto a certo número

de selfobjetos, a possibilidade de obter o que os selfobjetos de seu passado, sua mãe ou seu pai, por exemplo, ou qualquer outra pessoa significativa, não lhes ofereceram de maneira satisfatória em sua primeira infância. Essas relações de transferências são para um adulto, uma espécie de "segunda chance" de remediar as carências de seu passado. Esta concepção de transferência é relativamente diferente da acepção tradicional que define a transferência como "falsas conexões" ou "confusões de tempo e lugar"

### 2.1.2.3 Aplicação do Selfobjeto à Liderança

Antes de escrevermos sobre a aplicação do selfobjeto a liderança, julgamos oportuno conceituarmos a liderança. Dentre as inúmeras conceituações sobre liderança e gestão na literatura especializada nos valem de Zaleznik, (1977), por estar mais próxima da realidade da cultura da COASA. Para esse autor, líderes gerenciais consideram o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas. Muitos líderes gerenciais podem não ter empatia e podem procurar envolver-se com outras pessoas, mas mantêm um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos. Precisam de ordem, e não do caos potencialmente inerente às relações humanas. Eles se veem como reguladores e conservadores do *status quo* de suas organizações e se identificam pessoalmente com ela. Fortalecer e perpetuar suas instituições faz bem ao ego desses gerentes. Por exemplo, se a pessoa sente que faz parte de uma instituição e que contribui para o bem-estar desta, pode achar que uma missão em sua vida foi cumprida e sentir-se gratificada por ter atingido um objetivo. Essa gratificação pode ultrapassar as recompensas materiais e satisfazer desejos de credibilidade pessoal.

Essa definição de líder proporciona um melhor entendimento ao que Pauchant (2010), propõe sobre o conceito de "líder-grupo" Ele usa essa expressão para designar a fusão psíquica que intervém entre um líder e seu grupo, isto é, através do mecanismo de transferência. Estabelecem-se Aí duas relações psíquicas, uma entre as estruturas psicológicas de um líder e seu grupo - líder tomando seu grupo como selfobjeto, a outra, coloca ênfase nas relações psíquicas estabelecidas entre as estruturas psicológicas do grupo e seu líder como selfobjeto.



O estudo da relação psíquica "líder-grupo" permite, segundo o autor, compreender que esta relação, através do mecanismo de transferência, possibilita a realização dos desejos inconscientes de onipotência e de bem-estar total do líder e do grupo. Isso sugere então que o "desejo de ser adotado" pelo líder corresponde ao desejo de grandeza e de perfeição deste último, realizado através do mecanismo de defesa conhecido como transferência. Da mesma maneira, o "desejo de adorar" da parte do grupo parece corresponder ao desejo de idealizar um selfobjeto, o que, da mesma forma, é assegurado pelo mesmo mecanismo de defesa.

São vários os exemplos atuais em empresas americanas apontadas pelo autor, cujas lideranças, movidas por um self inflado, trouxeram significativos problemas para suas organizações. Ao serem elevados ao patamar de verdadeiros ícones de sucesso esses líderes, entre eles Boone Pickens, Fomon, Iacocca, Ocahns, Godsmiths, Reagan, Smith e Trump, em suas "megalomaniás" produziram os mais diferentes transtornos às suas empresas com prejuízos de toda ordem. Pauchant (2010) destaca, porém que estas situações negativas não são apenas o efeito do comportamento narcisístico dos líderes. Na verdade, como foi demonstrada pelo modelo, a psicologia do selfobjeto exige uma análise de transferência entre o líder e seu grupo, no quadro de unicidade psíquica líder-grupo. Estas situações não estão associadas apenas a estes líderes, mas também, e, sobretudo, aos grupos que as idealizam. Esses líderes além de satisfazerem seus próprios desejos de onipotência, são também necessários para atenuar a "extinção da alma" dos que os seguem e os idealizam.

Uma proposta de Pauchant (2010) é que a psicologia do selfobjeto faça um questionamento fundamental do comportamento dos grupos e líderes organizacionais que se movem dentro dessas premissas. Valores e modelos de comportamentos que são preconizados por numerosas empresas e escolas de administração, como sendo capazes de levar ao "sucesso" necessitam ser avaliados as luzes de suas consequências. Faz-se necessário que se estudem, em um nível menor, as relações existentes entre a estrutura psicológica dos membros da empresa e o comportamento destes. Em um nível maior, é necessário ir além das aplicações tradicionais das ciências administrativas, para que se entenda o princípio da compreensão empática da relação entre o self e seus semelhantes. Em particular, esta perspectiva exigirá, de acordo com Pauchant (2010), uma análise dos efeitos organizacionais sobre o ambiente social.

### 2.1.3 A Abordagem Cognitivista

Essa linha de estudos considera que a mudança em processos ou em modelos de gestão que modificam o constructo anteriormente legitimados pelos atores sociais e a institucionalização de uma nova práxis, à medida que progridem, geram dualidades e percepções polarizadas nos grupos de indivíduos. Essas mudanças geram contradições e paradoxos porque implicam uma ruptura parcial com as práticas e hábitos do antigo sistema social. Os comportamentos defensivos que advêm nesses momentos geram resistências à mudança e é um fenômeno comum. Para Vasconcelos e Vasconcelos (2004), diante da mudança das condições de trabalho, muitos resistem, pois se sentem ameaçados por transformações que poderão dificultar sua adaptação a um novo ambiente no qual, as capacidades relacionais, hábitos e estratégias desenvolvidas na situação anterior não sirvam mais como meio de integração ou de sobrevivência na nova estrutura.

Contudo, essas construções polarizadas e dualidades nos níveis da percepção, da cognição e da socialização, que mascaram a existência concomitante de verdades contraditórias requerem ferramentas que ajudem pesquisadores, consultores e administradores a explorar tensões contraditórias e seus círculos de reforço; é o que defende Lewis (2000), baseada nos trabalhos de Argyris (1992), Ketz de Vries (1995) e outros. A autora defende que a maioria dos indivíduos acentua as contradições do sistema social ao interpretar a realidade por meio de conceitos polares e opostos. Tais esquemas de referência permitem que os atores construam um sentido frente a realidades complexas, mas levam ao viés de percepção que, uma vez estabelecido, os torna indivíduos resistentes à mudança.

No processo de significação da realidade, os círculos de reforço perpetuam e exacerbam a tensão e o estresse organizacional, gerando comportamentos defensivos nos atores sociais. Rondeau (2010) revela que o fato de receber uma crítica negativa sobre o seu trabalho, faz crescer a tensão do indivíduo e aumenta a probabilidade da resistência deste ou do uso de comportamentos defensivos como o de evasão, por exemplo. Da mesma forma Senge, (1990) e Goleman (1997, 1999), asseguram que o fato de o indivíduo receber esse tipo de crítica reverte-se em uma fixação de objetivos mais baixos e produz sentimentos de baixa eficácia pessoal. Dessa forma o indivíduo tende a ajustar-se à percepção que se tem das expectativas existentes com relação a sua pessoa. Essa dinâmica de profecias que se realizam em função de suas crenças é muito poderosa. Para esses autores o comportamento

observado no outro é frequentemente uma resposta direta as expectativas mais ou menos conscientes em relação a ele.

Os gestores organizacionais necessitam tentar explorar as tensões perceptivas para direcionar a energia potencial para as ideias construtivas (insights) e para o poder, fatores que podem viabilizar uma mudança relevante. Isso implica explorar, em vez de suprimir as tensões. Essa abordagem é baseada nos trabalhos de autores como Schein (1982), Frost e Robinson (1999) e Kets De Vries (1995), entre outros. Esses autores mostraram que os níveis de estresse e ansiedade produzidos nas atividades de uma organização podem ser considerados metaforicamente como "toxinas sociais".

Essa mesma perspectiva é encontrada também nos estudos de Bastos (2004), que destaca a cognição dentro da riqueza e da complexidade humana em seus processos de percepção, interpretação e reação aos acontecimentos, sejam em uma análise individual ou, em uma análise de quando participam de grupos. Esse autor afirma que o ser humano é um participante ativo da realidade e que este constrói o próprio ambiente em que se relaciona com outros seres humanos. Esses estudos dão conta ainda que a cognição e a emoção são dois fenômenos entrelaçados e inseparáveis em quaisquer ocorrências no mundo real.

Assim sendo, é importante que se compreendam os processos cognitivos envolvidos na construção dos significados que os indivíduos dão às suas experiências cotidianas. Como essas experiências contam, quase sempre, com a participação do grupo, são compartilhadas e por estes assimiladas.

É o que foi constatado em uma pesquisa denominada de “pensamento do grupo” (Groupthink), promovida por Janis (1983), com diferentes grupos de pessoas: ficou evidenciado que o “pensamento de grupo” pode provocar decisões desastrosas. Como exemplos o autor cita o fiasco da tentativa de invasão de Cuba pelos Estados Unidos, o acidente da nave espacial Challenger e o caso Watergate. Em todos esses casos, de acordo com o autor, havia o predomínio do “pensamento de grupos”. O grupo pode ser um antídoto sensato contra os riscos de uma única pessoa tomar decisões irresponsáveis, baseada em preconceitos pessoais. Isso significa que uma pessoa pode ser vulnerável a alterações de suas emoções ou a “pontos cegos” criados por suas crenças pessoais, ou ainda, não possuir a capacidade suficiente para compreender as consequências complexas de uma decisão aparentemente simples. Entretanto, o pensamento do grupo pode, paradoxalmente, deturpar o pensamento desse mesmo grupo.

A sutileza com que a mecânica do pensamento de grupo estrutura suas formas de pensar, tornam difícil localizá-la e anulá-la. Quando os participantes do grupo se sentem confortáveis e à vontade, esses sentimentos podem conter relutância para sugerir mudanças de comportamentos que possam alterar essa sensação de bem estar, afirma Janis (1983).

A premissa extraída do pensamento do grupo de acordo com Janis (1983) é que este precisa minimizar a ansiedade, o medo ou a angústia, procurando preservar a autoestima do indivíduo ou do grupo.

O pensamento do grupo é, portanto, um comportamento defensivo, pois o grupo elabora para si as estratégias de defesas pelas quais os seus membros devam preservar a ilusão de união e fortalecimento. Nesse sentido, os indivíduos pertencentes ao grupo se sentem na obrigação de evitar críticas mais contundentes que possam gerar conflitos ou embaraços para outros membros e possam, desse modo, quebrar a uniformidade do grupo. Cada participante tende a inferir que os argumentos que eventualmente possui, contrários ao consenso emergente, podem estar errados ou são inoportunos ou, ainda, que suas dúvidas não são importantes para serem esclarecidas.

Os vários artifícios defensivos utilizados visando o reforço da autoestima do grupo exigem uma unidade sobre decisões importantes. Caso contrário, a noção de unidade do grupo se perderá, dúvidas insistentes começarão a surgir e a proliferar, a confiança na capacidade do grupo de solucionar problemas será abalada e os comportamentos defensivos serão subestimados. Logo, surgem as consequências do impacto emocional de todas as tensões nessas circunstâncias.

Depois de pesquisar os comportamentos dos mais heterogêneos grupos: desde pelotões de infantaria do exército americano, passando por grupos de estudantes, até executivos em treinamentos para o desempenho de chefias. Janis (1983) encontrou em todos os grupos estudados, apesar de ocorrer em diferentes graduações, uma prevalência da preservação da noção de solidariedade confortável, em detrimento das disposições à aprendizagem com o enfrentamento dos fatos e a expressar pontos de vistas que desafiam os esquemas<sup>10</sup> - chaves compartilhados pelo grupo.

---

<sup>10</sup> Em psicologia e na ciência cognitiva, um *esquema* é uma estrutura mental que representa algum aspecto do mundo. As pessoas usam esquemas para organizar o conhecimento atual e providenciar uma base para compreensão futura. Exemplos de esquemas incluem estereótipos, papel social, visão de mundo e

É comum, ainda de acordo com Janis (1983), que, independentemente da heterogeneidade dos grupos, a dinâmica do pensamento destes seja a mesma. Tipicamente, os debates tratam de poucos detalhes ou providências corretivas, ao mesmo tempo em que, eventualmente, as alternativas possíveis são abandonadas. Pouca atenção é dada aos valores inerentes a essas alternativas e não se consideram os inconvenientes das escolhas iniciais. As alternativas ignoradas não são sequer citadas, mesmo que ofereçam maiores vantagens. Fatos que se contrapõem à escolha inicial são postos de lado. O grupo está certo e não prepara planos contingenciais para uma possível mudança de rumo.

O que predomina no pensamento do grupo é a necessidade de união que estabeleça um ambiente favorável às boas relações. A lealdade ao grupo exige que seus membros não apresentem questões embaraçosas, que se contraponham aos argumentos oferecidos, mesmo que consistentes. Apenas os esquemas confortavelmente compartilhados podem ser expressos. Para Janis (1983), quanto mais amistoso, quanto mais leal for o grupo, maior o perigo de o pensamento crítico independente ser substituído pelo pensamento do grupo, que geralmente tem como fim ações pouco racionais e inibidoras de novas aprendizagens.

Para ilustrar como os grupos interpretam e reagem ao mundo que os rodeia, este autor identificou sete comportamentos defensivos comuns entre os grupos por ele estudados e que podem ser generalizados:

- 1) **Ilusão de invulnerabilidade** – ocorre quando o grupo sente que qualquer coisa que planejem está destinada ao sucesso. O sentimento coletivo, adquirido na formação do grupo, que Janis (1983), chamou de “sentimento de nós” confere aos membros do grupo a sensação de pertencerem a um grupo poderoso e protetor que, de forma não bem definida, abre novos potenciais espaços para cada um deles. Há nesses casos, em geral, uma admiração exagerada pelo líder do grupo. A sensação de invulnerabilidade distorce a capacidade do grupo de avaliar realisticamente as informações. Os membros relutam em quebrar a sensação de euforia ou de coesão. Qualquer crítica a

uma decisão pode ser interpretada como um ataque ao sentimento do grupo. Nenhum sinal de alerta pode ser ouvido, todos os membros se tornam parciais, atendendo seletivamente as mensagens de confiança e otimismo, compartilhadas pelo grupo e ignoram as que são contrárias.

- 2) **Ilusão de unanimidade** - Surge com a sensação de invulnerabilidade. Uma vez adotada uma crença ou uma decisão, os membros individualmente tendem a achar que deve estar certa. A suposição é de consenso e de unidade do grupo. Essa ilusão é mantida porque os membros do grupo, sem perceberem, evitam que discordâncias latentes venham à superfície. O líder e os membros do grupo procuram explorar áreas de convergências de seus pensamentos para se apoiarem mutuamente.
- 3) **Supressão de dúvidas pessoais** - As dúvidas não são expressas com insistência, em parte pelo temor do membro ser considerado fraco, ou alijado pelo grupo. A atmosfera de unidade do grupo impede a dissensão. Questionar é se isolar do grupo. Os opositores em potencial, mesmo certos de seus argumentos, preferem ficar em silêncio a serem execrados pelo grupo. Expor dúvidas pode ser perigoso por prejudicar o consenso, apesar de, como foi visto por último, esse consenso ser uma ilusão.
- 4) **Guardas da mente** – Ocorre quando a informação a ser passada ao grupo é processada antecipadamente de forma que combine com os esquemas do momento. É usada para minimizar eventuais opiniões em contrário, de forma que o consenso do grupo não seja desafiado. Nessas circunstâncias, não é permitida a manifestação de opiniões contrárias, mesmo que para isso não ocorrer, seja necessário o uso de formas contundentes e até agressivas de convencimento. O objetivo do “guarda da mente” é proteger o grupo dos pensamentos que podem comprometer a confiança em seu modo de ação. Essa ajuda, contudo, tem um valor duvidoso.
- 5) **Racionalização** – O diálogo corrente no grupo tende a ser racionalizado em suas diversas manifestações, quando surgem ações duvidosas ou questionáveis. A racionalização é usada para construir a confiança e garantir ao grupo a moralidade, a segurança, à sabedoria ou qualquer outro pretexto que contribua para validar suas decisões.

- 6) **Antolhos éticos** – O grupo desenvolve uma crença não declarada na sua integridade e na sua moralidade. Essa percepção permite aos membros do grupo ignorar efetivamente as consequências reais de suas ações. A crença desenvolvida se origina na convicção dos participantes de que estes são “prudentes e bons” e, afinal, se são bons, então tudo o que fazem tem que ser bom. Os antolhos éticos ajudam o grupo a evitar sentimentos de vergonha ou de culpa por coisas que podem ser questionáveis ética e moralmente. As ações do grupo permanecem em curso protegidas pela sensação de integridade destes.
- 7) **Estereótipos** – É uma forma de perceber outro grupo através de lentes desfocadas. Ele pode ser positivo ou negativo, mas na maioria das vezes é incorreto. Os estereótipos são esquemas que uma vez fixados dificilmente são mudados, já que o grupo tende a ignorar fatos que contrariam essa fixação e a assimilar fatos que ampliem suas percepções. Os membros do grupo se agarram a eles, mesmo diante de evidências em contrário. Eles criam imagens do “inimigo” de uma forma estereotipada que impedem que o conhecimento “real” de outros grupos não seja tão diferente do próprio grupo ou, se o são, serão pejorativamente inferiorizados.

Em um grupo a sensação de confortável unanimidade está na outra extremidade da ansiedade. Quando um grupo mantém sua harmonia criando dificuldades para a circulação de informações e de novas aprendizagens que prejudiquem essa sensação, está ativando suas defesas coletivas. O processo de resguardar a autoestima do grupo está na mesma medida ao medo pelo qual o indivíduo deturpa a realidade para manter seu próprio esquema.

Uma segunda abordagem que segue essa mesma linha de pensamento de comportamentos de grupos, e que também está relacionada com o trabalho de Menzies (1970) anteriormente relatado é apresentada por Weick e Roberts (2007). Esses autores defendem o raciocínio de que o comportamento dos indivíduos nas organizações advém de uma “mente coletiva”. Ou seja, a ideia de mente coletiva nesse caso, não está limitada aos significados objetivamente compartilhados, já que envolve ações ou práticas sociais. É um padrão de relações concebido, segundo os autores, como um dispositivo para ação. Exemplificando para melhor entendimento, Weick e Roberts (2007) relatam as atividades desenvolvidas em um hospital. Com o

objetivo de salvar vidas, os profissionais de saúde imergem em um complexo conjunto de atividades para atender a essa demanda. Esse objetivo passa então a ser central na representação acerca das tarefas, na forma e no ritmo de suas execuções e no modo de interagir com os pacientes e seus familiares. Atendendo ao cumprimento desse objetivo maior, cada um atua de uma maneira que contribui para o êxito de seus propósitos. Os autores assinalam que assim sendo, as atividades são desempenhadas e os atores subordinam suas relações a essa representação compartilhada. Esse encadeamento de atitudes e ações dentro desse sistema é o guiado pela mente coletiva.

Valendo-nos dessas reflexões, podemos acrescentar que as relações entre cognições compartilhadas e o desempenho das ações citadas por Weick e Roberts (2007), tornam as práticas naturais, automáticas e muitas vezes inconscientes, o que parece indicar que estão incluídos entre elas, os comportamentos defensivos dos indivíduos, isoladamente ou dos grupos, como já demonstrado anteriormente.

A sistematização das teorias psicológicas que tratam dos mecanismos de defesas na gênese dos comportamentos defensivos até aqui apresentadas, sejam elas na perspectiva psicanalítica ou cognitivista ofereceram, na dinâmica de seus fundamentos epistemológicos, contribuições para descrever os fenômenos psicológicos referentes à defensividade nos comportamentos das pessoas em situações individuais ou coletivas, de forma singular. É por meio dessas contribuições que se pretende demonstrar nas seções seguintes, as interfaces dos mecanismos de defesa, expressas nas interações humanas dentro das organizações.

Conceitos que definem comportamentos defensivos que já foram aqui objeto de análise em suas características gerais, tais como: recalque, negação, projeção, formação reativa, identificação com o agressor, deslocamento, sublimação e racionalização, como também os conceitos de esquiva, fuga e os conceitos de ilusão de invulnerabilidade, ilusão de unanimidade, supressão de dúvidas pessoais, guardas da mente, antolhos éticos e estereótipos, estarão sendo ilustrados de forma recorrente em suas práticas nas organizações e nos modelos de administração de seus gestores.

Os conceitos apresentados nesse subitem foram apropriados pelos estudiosos do comportamento humano, notadamente aqueles de uma vertente predominantemente cognitivista, com o intuito de explicar a origem e proliferação dos fenômenos comportamentais defensivos nas organizações de trabalho. Destacam-se entre eles: Argyris (1992, 2005, 2006), Menzies (1970), Morgan (1996), Senge, (1990, 1997b), Garvin (1993), Garvin et al (1988), Goffman (2005) Goleman (1995, 1999)



Janis, (1983), Weick (1973), cujos estudos por eles produzidos, oferecem uma sólida base de sustentação teórica à proposta de pesquisa formulada nesse trabalho.

## 2.2 O RACIOCÍNIO DEFENSIVO, A TEORIA DE AÇÃO E A TEORIA APLICADA

Há uma preocupação de Argyris, (1992, 2005, 2006) em explicar os motivos pelos quais os gestores organizacionais tendem - de forma generalizada - a agir utilizando-se de raciocínios defensivos, na maioria das vezes sem perceberem que estão agindo assim. Os raciocínios defensivos se manifestam, de acordo com esse autor, de três maneiras diferentes:

- 1) Quando os indivíduos validam premissas questionáveis, mesmo que concordem com os questionamentos;
- 2) Usam referências que não são necessariamente baseadas em suas premissas, ainda que julguem que são; e
- 3) Chegam a conclusões estruturadas de tal forma que tornam estas impossíveis de serem testadas, mesmo acreditando tê-las testadas cuidadosamente.

Dois exemplos para ilustrar essas ocorrências usadas pelo autor são:

- a) O primeiro é a validação de premissas questionáveis que ocorrem quando os gestores, na sua maioria, julgam que as políticas orçamentárias não são exatamente justas, a não ser que tenham se beneficiado de um percentual maior do orçamento de gastos ou investimentos.
- b) O segundo ocorre com a impossibilidade de se testar conclusões estruturadas entre o grupo, quando este tem a tendência de ser contra “tudo que não foi inventado aqui”.

O uso do raciocínio defensivo ocorre principalmente quando os gestores estão lidando com assuntos embaraçosos ou ameaçadores e suas causas se originam de quatro fatores interdependentes:

- a) Os roteiros que os gestores mantêm para lidar com situações embaraçosas ou ameaçadoras;
- b) A habilidade que adquiriram para lidar com esses roteiros;

- c) As rotinas organizacionais defensivas que disso resultam; e
- d) O trabalho organizacional do “faz de conta” que impressiona, usado para mascarar as rotinas defensivas.

Esses fatores se originam nos processos cognitivos que desde cedo as pessoas utilizam para aprender a agir de forma que consigam estar sempre no controle da situação, sobretudo quando estão lidando com assuntos embaraçosos ou ameaçadores. Tais processos estão nas mentes dos indivíduos de dois modos diferentes: o primeiro consiste em um conjunto de crenças e valores que estes adotam e que passam a reger suas vidas, que o autor denominou de “teoria de ação”; o segundo modo está baseado nas regras reais que usam para gerenciar suas crenças. Essas regras são denominadas pelo autor de “teorias aplicadas”. A diferença fundamental entre ambos os processos é que o primeiro, os indivíduos têm como pressupostos e o segundo, é que os indivíduos agem, muitas vezes, de forma contraditória aos seus pressupostos

As formas de agir pela teoria aplicada não se diferenciam muito entre si, elas são utilizadas da mesma forma por diferentes pessoas, independente de idade, sexo, condição econômica ou nível cultural; a frequência de suas práticas é que varia bastante. As teorias aplicadas levam as pessoas a tentar manter o controle unilateral, a vencer e a não perturbar os outros. Para isso, são utilizadas estratégias que exercitam a persuasão e, sendo necessário, o uso de estratégias defensivas para proteger o indivíduo ou ao grupo. A isso Argyris (1992, 2005, 2006) classificou como “Modelo 1”.

A maioria dos indivíduos aprende a teoria aplicada cedo em suas vidas. Ao utilizarem-na, quando lidam com problemas perturbadores, embaraçosos ou ameaçadores, estão, na verdade, utilizando-se de comportamentos defensivos. Esses comportamentos conduzem ao desentendimento e a distorções. Estão cometendo erros que, de fato, não os desejam ou não os preferem. Contudo, esses erros não são cometidos por falta de conhecimento ou por ignorância; eles ocorrem pela aplicação habilidosa do “modelo 1”. Se a incompetência gera consequências improdutivas às ações dos indivíduos e ainda assim estes as reproduzem, então essa incompetência se torna hábil. Em outras palavras, sempre que as pessoas se tornam habilidosas em alguma coisa, agem automática e espontaneamente. Estão tão certas de suas ações que não prestam muita atenção a elas, já que são produzidas mecânica e automaticamente. O preço pago nesses casos é a ignorância de seus erros. Como elas tornam-se inconscientemente hábeis em seus erros, tornam-se incompetentemente hábeis.

Os principais comportamentos defensivos que são praticados pelas pessoas quando no exercício de gestão de organizações, em um nível mundial e de uma forma incompetentemente hábil, encontrados por Argyris (1992) e por ele denominados de “os sete erros mundiais” (p. 7) são:

1. “Ações que objetivam aumentar o entendimento e a confiança frequentemente produzem desentendimento e desconfiança”. É comum que em reuniões de executivos se busque preservar a integridade dos participantes, mesmo que em detrimento do resultado, Questionamentos embaraçosos são evitados e argumentações ameaçadoras deixam de ser feitas, e uma relação honesta, onde as opiniões recíprocas do grau de credibilidade entre os participantes dificilmente ocorrem. Há uma tendência a não se questionar um colega sobre sua competência acerca do assunto em debate. O resultado final é que as pessoas saem dessas reuniões num clima de elevada cordialidade e camaradagem, porém com pouco ou nenhum aproveitamento efetivo para sua aprendizagem.
2. “Responsabilizando outros ou sistemas por decisões infelizes”. Os erros ou falhas cometidas tendem sempre a ser de responsabilidade dos outros ou do sistema. As pessoas, nesses casos, frequentemente agem de modo enganoso, hesitando em dizer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante do que investigar seriamente as causas dos erros ou das falhas, evitando assim verdades complicadas, embaraçosas e até ameaçadoras.
3. “Inércia organizacional: os modos testados e aprovados de se fazer algo para dominar a vida organizacional”. Ideias novas, mas ameaçadoras não são testadas; elas são bloqueadas com argumentos do tipo “o chefe não gostará disso”, “não é nossa política”, “isso nunca foi testado”, “sempre fizemos assim e sempre deu certo” ou então, “porque mudar algo que está funcionando?”
4. “Relatos de temas difíceis são frequentemente insuficientes”. As informações fornecidas pelos funcionários para os escalões superiores dificilmente chegam a estes. Muitas vezes os escalões intermediários bloqueiam essas informações por não

possuírem conhecimentos suficientes para melhorar a qualidade ou a eficiência da produção, propostos pelos escalões inferiores; ou ainda, pensam que seus chefes não desejam serem importunados por “problemas operacionais”.

5. “A política orçamentária é necessariamente má”. Os gestores criam diversos artifícios (defesas), para se beneficiarem de uma parcela maior do orçamento. Por exemplo, lidam com os processos orçamentários de formas adversas a sua magnitude, os apresentando como menos custosos do que efetivamente são; embutem um projeto menos atraente em um mais atraente; procuram parceiros para aprovação do projeto; usam um programa mais geral para implementar o seu como se fosse o mesmo, como por exemplo, utilizar-se de recursos aprovados para construção de uma determinada planta para adquirirem equipamentos de comunicação; argumentam que o projeto poderá ser custeado por terceiros; submetem o projeto o mais tarde possível de modo que não dê tempo de uma análise mais criteriosa; criam argumentos emocionais, como o da preservação da vida humana, do ambiente, etc.; tornam subjetivo, valendo-se de racionalizações, o benefício final; prometem resultados para o futuro já que os resultados do presente não são justificáveis; prometem algo que seja difícil de ser negado; jogam os projetos que competem entre si, uns contra os outros, para beneficiar o seu.
  
6. “A pessoa não se comporta razoavelmente, mesmo quando é de seu interesse”. Algumas das defesas mais comuns que adotam quando são confrontadas com alguma dificuldade são:
  - “Não existe nada conosco que uma longa jornada de trabalho não possa curar” (rejeição). Usam esse argumento para superarem alguma dificuldade que encontram na execução do trabalho, como por exemplo, quando repreendidos pelo supervisor no atraso das tarefas.
  - “Amanhã, nos organizaremos e planejaremos” (procrastinação). Ficam adiando a execução de alguma ordem ou tarefa mais complexa.
  - “Esqueça-o na gaveta” (indecisão). Quando confusos com uma ordem recebida ou mesmo com a forma de executar uma tarefa, engavetam-na para não se esporem a eventuais contestações de suas competências.

-“Paralisia analítica” (falta de acompanhamento da implementação). Ocorre quando são questionados sobre o desenvolvimento de uma tarefa sem uma justificativa consistente, argumentam que não participaram de seu planejamento e, portanto, não conhecem o projeto suficientemente.

- “Quanto mais vendemos, mais dinheiro perdemos” (ineficácia estratégica). Usam para atribuir responsabilidades de suas eventuais incompetências pessoais, as estratégias de vendas estabelecidas.

- “O que os olhos do chefe não veem, seu coração não sente” (sabotagem). Relegam a segundo plano a qualidade exigida na produção, boicotando ou procrastinando a execução das tarefas.

- “Vamos retornar ao trabalho pra valer” (regressão). Argumento usado para justificar atrasos ou falhas de produção.

7. “A equipe de administração é frequentemente um mito” Apesar de muitos gestores valorizarem e incentivarem o trabalho em equipe, até mesmo despendendo muitos recursos, os resultados são duvidosos, conforme já ilustrado anteriormente nos exemplos dos desastres da nave espacial Challenger, no caso Watergate e na invasão de Cuba pelos EUA. Para Argyris (1992), Janis (1983) e Senge (1990), as equipes administrativas é “um mito” que tem se perpetuado como uma lenda muito distante da realidade a que se propõem. De acordo com esses dois últimos autores, as equipes significam que a dinâmica e interdependências complexas podem ser representadas por um grupo de pessoas talentosas que harmonizam formações e pontos de vista diferentes. Em muitos momentos a equipe administrativa raramente trabalha com eficiência. Seus membros se juntam numa fachada superficial de "todos por um", numa relação de cumplicidade que não resiste a uma pressão real. Para problemas difíceis, propõem os autores, soluções bem mais criativas surgiriam se duas ou no máximo três pessoas lidassem com eles, em contraposição ao consenso da equipe.

## 2.3 ROTINAS ORGANIZACIONAIS DEFENSIVAS

Organizações que se movem geridas pela “teoria aplicada”, de acordo com Argyris (1992), serão frequentemente permeadas por

defesas, já que essa teoria, por conflitar com a “teoria de ação”, é por si só geradora de atitudes defensivas. Como muitos indivíduos usam essas ações defensivas, elas passam a fazer parte da vida diária, se tornam rotineiras e, são vistas como: racionais, sensatas e realistas. O resultado são as rotinas organizacionais defensivas.

Tais rotinas envolvem ações ou políticas que são implementadas para impedir que os indivíduos ou grupos experienciem embaraços ou sentimentos ameaçadores. Paradoxalmente, entretanto, elas impedem que os indivíduos identifiquem e eliminem as causas das situações potencialmente embaraçosas ou ameaçadoras. Dessa forma as rotinas defensivas conforme informa Argyris (1992), inibem o aprendizado transformacional nas organizações. Esse mesmo aprendizado que Senge (1990) chamou de generativo, é o que promove formas mais eficazes e produtivas de se fazerem às coisas.

Uma das práticas utilizadas pelos gestores de organizações que se tornam rotinas defensivas, conforme informa Argyris (1992), são geralmente as do envio de mensagens dúbias, nas quais podem estar também embutidas algumas artimanhas. Várias são as formas utilizadas pelos gestores das organizações que exemplificam estas práticas; dentre outras, estão a de dar aos empregados, quando estes fazem alguma proposta, respostas como: “precisamos analisá-la melhor”, “precisamos verificar com fulano”, “precisamos ouvir outras pessoas”, “essa é uma ideia bastante interessante”, etc. Os gestores também promovem reuniões para transmitir mensagens dúbias para que as pessoas achem as más notícias aceitáveis; usam artifícios como, por exemplo, querem informar que haverá demissões, mas, informam que as funções serão reexaminadas e reestruturadas.

Existe uma lógica que Argyris (1992) julga poderosa e profundamente influente nas pessoas, por trás das rotinas organizacionais defensivas. Essa lógica consiste em:

- a) Criar mensagens que contenham inconsistências, e agir como se as mensagens não sejam inconsistentes: quando os indivíduos comunicam mensagens dúbias, o fazem em geral espontaneamente e sem qualquer demonstração de que a mensagem é dúbia. Hesitações do emissor da mensagem devido à ambiguidade desta poderão ser entendidas como uma forma de fraqueza ou de desonestidade.
- b) Fazer da ambiguidade e da inconsistência da mensagem algo indiscutível: a mensagem não será discutida pela forma natural em que é comunicada, já que, qualquer questionamento poderá ser entendido como demonstração de desconfiança do receptor da

mensagem ou, porque o emissor possui poderes suficientes para não permitir questionamentos.

- c) Tornar indiscutível as razões que tornaram a mensagem indiscutível: cria-se um padrão de comportamento dentro da equipe pelo qual fica subentendido que mensagens dúbias e inconsistentes são naturalmente indiscutíveis por serem “produtos de sérias reflexões e representam estratégias bem avaliadas pelos emissores”. Caso contrário o transgressor desse padrão de comportamento poderá ser visto como uma pessoa perigosa ou indesejável.

No que se refere à dubiedade no envio de mensagens em organizações de trabalho, vários autores (GOLEMAN, 1997; MOTA; FREITAS, 2000; BASTOS, 2004; ABBAD; ANDRADE, 2004; TEIXEIRA, 2004), corroboram os estudos de Argyris (1992), por meio de seus artigos ou livros. Eles apresentam vários exemplos de evidências das discrepâncias entre os discursos oficiais e suas as práticas existentes. Constataram esses autores em diferentes organizações que, seus participantes se recusam, de alguma forma, a aceitar a interpretação oficial que precisam conferir aos valores esposados pelos seus gestores e, além disso, quanto ao tipo do “ser” e do mundo que precisam aceitar para si mesmos, sutilmente embutidos nas mensagens dúbias e inconsistentes. A prática dessas mensagens, como é de se esperar, pelo seu conteúdo e pela forma que é transmitida, gera o contrário do que se pretende. Onde se espera entusiasmo poderá se encontrar apatia; onde se espera afeição poderá haver indiferença; onde se espera frequência poderá haver absenteísmos e onde se espera robustez poderá ser encontrado algum tipo de doença. Os estudiosos acima referidos encontraram inúmeras histórias comuns, cada uma das quais é, a seu modo, um movimento de liberdade: “Sempre que se impõem mundos, se criam submundos” (GOFFMAN, 2005, p. 246).

Sobre esse tema que trata da contradição nas quais os indivíduos percebem a existência simultânea de duas realidades inconsistentes na organização: seu discurso e sua prática efetiva em relação a um mesmo objeto Kets de Vries (1995) assegura que tal prática produz uma percepção polarizada e conflitante nos indivíduos, que interpretam a realidade ao seu redor por meio de dimensões opostas de discurso x prática. A partir dessa dimensão os indivíduos desenvolvem reações defensivas procurando estratégias para lidar com essa ambiguidade, o que aumentam o nível de tensão no sistema organizacional. Essas reações conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos e frustrações que,

assegura o autor; impedem a consolidação de processos de mudança e de reestruturação.

A emergência desses conflitos e frustrações é um dos principais motivos que produzem os comportamentos defensivos como narram diversos estudos (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002; CARVALHO; LOPES, 2001; VIEIRA; MISOCZKY, 2000; LEÃO JR., 2001). Mais especificamente, quando "compram" os ideais de qualificação pregados pelo discurso oficial, vários indivíduos sentem que tais ideais estão em contradição com o trabalho mecânico que executam que os impede de alcançar concretamente seus objetivos, construindo novas competências. Essa percepção, bem como um estilo gerencial incompatível com a aprendizagem organizacional, explica o fato de a implementação de mudanças baseados nessas competências falhar, isto é, de a mudança ser implementada, mas, não ser utilizada na prática como deveria.

Dessa forma, reforça-se o ciclo vicioso: - contradições muito grandes entre o discurso e a prática gerencial, que produzem nos indivíduos expectativas de desenvolvimento que não são concretizadas, geram frustração e tensão organizacional que produzem comportamentos defensivos. Esses, por sua vez, dificultam a construção das competências necessárias à implementação bem-sucedida de novos sistemas ou práticas gerenciais, reforçando ainda mais a distância discurso-prática na mesma organização (TEIXEIRA et al, 2001; SELEME; ANDRADE, 1999; SOUZA, 2000; SOARES; PIMENTA, 2000).

Da mesma forma, a ambiguidade dos discursos dos dirigentes tende a provocar atitudes de indiferença e de apatia nos empregados, que Dejours (2004, p. 309), denominou de “estratégias defensivas”. Essas atitudes são geralmente encontradas nos momentos em que o risco de vida ou da saúde, o sacrifício, a insatisfação e o aborrecimento no trabalho tornam-se indiscutíveis e até mesmo inadmissíveis, e são ainda reforçados por comportamentos individuais e coletivos, como demonstração de “machismo” ou de “heroísmo”, que preservam essa indiscutibilidade.

Essas estratégias defensivas podem provocar enormes transtornos às organizações e pode ser analisado com alguma clareza na forma como são construídas, desconstruídas e reconstruídas. Quanto mais o discurso for dúbio, quanto mais a comunicação for distorcida, quanto maior for a desconfiança, mais os empregados perdem a esperança de transformar o trabalho e mais optam por estratégias defensivas.



Argyris (1992, 2005, 2006) destaca o fato de que as rotinas defensivas se tornam tão comuns e frequentes que passam a fazer parte de um padrão de comportamento das pessoas nas organizações e, se tornam ainda, muito poderosas porque são recompensadas de alguma forma na maioria das culturas organizacionais, por representarem manifestações de solidariedade e preocupação com as pessoas. As rotinas defensivas são criadas porque os indivíduos "aprenderam", ao se integrarem à cultura da organização, que elas são produtos de sérias reflexões e representam estratégias bem elaboradas para oferecer apoio, cuidado e atenção em um momento e, em outro, minimizar os riscos de aborrecimento ou mágoas das pessoas.

Seria, portanto, um dos principais motivos que tornam essas rotinas difíceis de serem mudadas. Não seria natural que as pessoas se dispusessem a controlar suas defesas, já que poderiam imaginar esse controle perigoso. Como poderiam abrir mão de uma proteção segura em troca da insegurança ou da instabilidade? Nesse contexto, as rotinas organizacionais defensivas florescem e proliferam nas organizações, são compartilhadas por todos, sem que ninguém as controle.

Surge assim, de acordo com Argyris (1992), uma das mais importantes causas da falta de flexibilidade das pessoas nas organizações e um dos principais obstáculos à eficácia de seus processos de aprendizagem. As rotinas defensivas se fortalecem enquanto as pessoas mais comprometidas com o êxito da organização acreditam ser pouco realista, ou até mesmo perigoso desafiar ou romper com as mesmas. Temem alguns gestores e com alguma razão, informa o autor, que ao se insurgirem contra os mecanismos de defesas de suas organizações, poderão de fato estar alimentando e fortalecendo esses mecanismos.

Os gestores alegam em geral, ainda de acordo com Argyris (1992), terem duas razões principais para se sentirem impotentes diante das rotinas organizacionais defensivas: primeiramente sentem que as mudanças são impossíveis, porque o remédio parece fazer a doença piorar e, em segundo lugar eles receiam dar a impressão de fazer a situação piorar deliberadamente, ao denunciarem problemas potencialmente explosivos. A consequência é que surge, segundo Argyris (1992), algo parecido com uma economia informal, isto é, uma organização marginal que prolifera dentro da própria organização, mesmo que não reconhecida. Isso pode ajudar a manter a organização oficial viva e em expansão, mas, cria em seus subterrâneos um controle da superfície.

Toda essa incongruência provoca nos atores organizacionais dois tipos de reações diferentes: A primeira ocorre com aqueles que estão seriamente preocupados com os resultados finais e com a eficiência administrativa; estes convivem com todo tipo de tensões internas, o que Festinger (1995) chamou de "dissonância cognitiva", pois ao aceitarem a situação como ela é, estão violando seu próprio senso de integridade. A segunda ocorre quando alguns desses atores, não comprometidos efetivamente com a organização, àqueles que já decidiram pela segurança própria descobrem algum conforto nas rotinas defensivas e em seus desdobramentos. Para minimizarem o sentimento de vergonha ou culpa daí advindos, essas pessoas redefinem suas autoridades ou responsabilidades, como por exemplo, transferindo a culpa do insucesso de uma tarefa a outras pessoas, ou aos equipamentos ou as dificuldades orçamentárias, etc. A esse comportamento Argyris (1992), denominou de "trabalho de faz de conta". Um exemplo é quando os indivíduos encontram uma oportunidade de reduzir as rotinas defensivas, agem de forma diferente, redefinem o significado de suas autoridades e responsabilidades para continuar a evitá-las ou encobri-las.

### **2.3.1 Padrão Organizacional Defensivo**

Todas as organizações possuem, de formas e quantidades variadas, pessoas habilmente incompetentes, rotinas organizacionais defensivas e o trabalho de "faz de conta", com suas respectivas consequências. Esses comportamentos vão, com o tempo, criando um padrão, que Argyris (1992), denominou de "Padrão Organizacional Defensivo". Esse padrão é comum a todo tipo de organização humana, seja ela pública ou privada, sindicato, organização não governamental, universidade, escola, organizações militares e religiosas e, até nas famílias. A figura 1 ilustra o padrão organizacional defensivo.

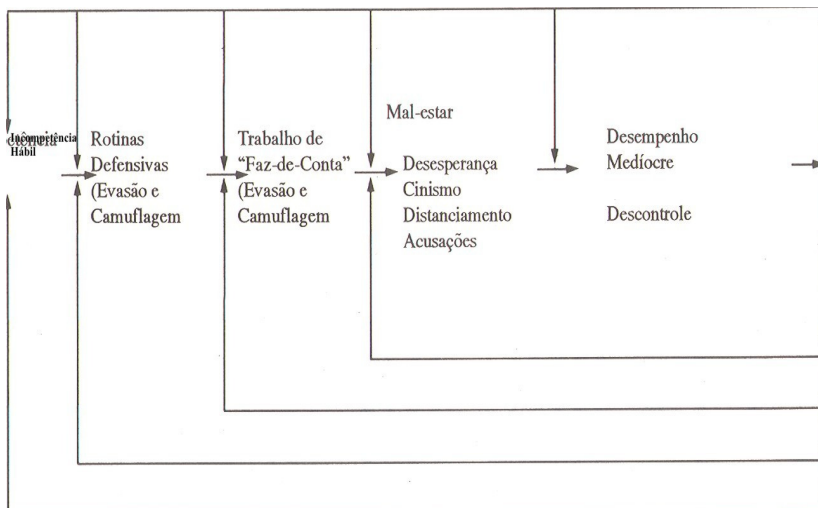


Figura 1 – Padrão de comportamentos defensivos.

Fonte: Argyris,1992.

A literatura objeto de estudo no presente trabalho demonstra que o “padrão organizacional defensivo” tem suas causas na relação dos indivíduos com situações embaraçosas e ameaçadoras. Sua origem não está nas organizações, mas, na “teoria aplicada do Modelo de Ciclo Único” e nas “virtudes sociais” (quadro1) dessa teoria, que a maioria dos indivíduos aprende muito cedo. Ambas combinadas criam as rotinas organizacionais defensivas e o “trabalho de faz de conta”. Sua relação recíproca de reforço é que sustenta o “padrão organizacional defensivo” (ARGYRIS, 1992).

As “Virtudes Sociais” da Teoria Aplicada do Modelo I são demonstradas no quadro 1. Apresentamos ainda nesse quadro a Teoria Aplicada do Modelo II que Argyris (1992) sustenta ser uma contraposição ao Modelo I, isto é: ações assertivas que em contrapartida, podem produzir reações aos padrões de comportamentos defensivos.

<b>Virtudes Sociais</b>	
<b>Modelo I</b>	<b>Modelo II</b>
<b>1</b> – Solidariedade, ajuda e apoio: Aprovar e incentivar outras pessoas. Dizer-lhes o que as fazem se sentirem bem e concorde com elas, mesmo se agirem de modo impróprio.	Incentive as pessoas a confrontarem suas próprias ideias, a criarem uma janela em suas próprias mentes e a encarar suas suposições mais internas, seus preconceitos e medo. Faça isso agindo dessa forma.
<b>2</b> – Respeito ao próximo: ceder e demonstrar respeito às pessoas e não confrontar seus raciocínio ou ações.	Considere que as pessoas têm uma capacidade própria de autorreflexão e autocrítica, sem que elas percam suas eficiências e senso de responsabilidade individual.
<b>3</b> – Honestidade: não mentir para outras pessoas.	Encoraje a você mesmo e aos outros a dizerem o que sabem, ainda que receiem dizê-lo. Minimize o que de outra forma, ficaria sujeito a distorções e escamoteamento das distorções.
<b>4</b> – Força: defender a posição objetivando vencer. Sentir-se vulnerável demonstra fraqueza.	Defenda sua posição sem ser intransigente. Sentir-se vulnerável ao se encorajar questionamentos é sinal de força
<b>5</b> – Integridade: agir sempre de acordo com nossos princípio, valores e crenças.	Defenda seus princípios, valores e crenças de modo a estimular e encorajar outras pessoas a fazê-lo.

Quadro 2 - Virtudes Sociais

Fonte: Adaptado de Argyris, 1992.

Com o intuito de demonstrar por outro ponto de vista, os efeitos dos padrões de comportamentos defensivos nas organizações, que podem ser interpretados de formas diferentes e que podem contribuir para minimizar os efeitos do padrão organizacional defensivo nas organizações, Argyris (1992) elencou quatro possibilidades que precisam ser consideradas, tais como:

Nem todos os erros cometidos pelas pessoas são embaraçosos ou ameaçadores. Existe também a rotina de trabalho bem-feita e com seus objetivos alcançados.

Os gestores organizacionais desenvolvem um trabalho consistente e constante, criando políticas e estruturas sólidas para redução das causas das situações embaraçosas ou ameaçadoras. São também criados programas que incentivem a busca da excelência, utilizados, pelo menos em teoria, para contrabalançar a rigidez, a impotência e o cinismo das pessoas em suas rotinas defensivas.

O próprio escamoteamento de padrão defensivo reduz a possibilidade de desastre na organização. As pessoas tentam não evidenciar o uso das rotinas defensivas, aceitando como natural sua ocorrência. Não se dispõem a propor questionamentos de eventos que podem trazer surpresas desagradáveis ou embaraçosas.

Finalmente, existe o caso de organizações que perdem sua eficiência e eficácia em função da rigidez dos padrões organizacionais defensivos. Como consequências, os eventuais participantes dessas organizações, com um senso maior de responsabilidade de seus atos e imbuídos de propósitos mais significativos, se afastam de suas contendas recorrendo a recursos como por exemplo, a busca de ajuda psicológica, ou solicitam, algumas vezes, transferências para execução de tarefas menos exigentes, ou ainda, buscam refúgio em um isolamento auto protetor.

Um alerta de Argyris (1992, 2005, 2006), contudo, são para os cuidados que devem cercar as ações construtivas que visam minimizar o poder destrutivo do padrão defensivo, entre elas os programas para a “excelência de desempenho”. Estas podem ser inerentemente menos poderosas que o próprio padrão. As razões para isso são que o padrão defensivo floresce, prolifera e se torna forte para sobreviver, sem o apoio formal dos gestores da organização. Ou, as ações construtivas tornam-se manobras evasivas e, como tal, um ato de reconhecimento do padrão defensivo, configurando conseqüentemente, uma prova de seu poder. Todo comportamento defensivo de esquiva, nesses casos, fortalece ainda mais o padrão organizacional defensivo.

## 2.4 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO MEIO DE REDUÇÃO DO PADRÃO ORGANIZACIONAL DEFENSIVO

As sugestões propostas por autores como Argyris (1992, 2005, 2006) e inúmeros outros aqui mencionados, para que as organizações reduzam o padrão organizacional defensivo, é de que seus gestores implementem e estimulem práticas que facilitem e dinamizem seus processos de aprendizagem. A maximização da capacidade das pessoas de aprenderem, especialmente com referência a problemas embaraçosos ou ameaçadores, cria novos padrões de comportamentos onde os envolvidos procuram explicitar e tornar suas premissas e inferências transparentes. Tornam públicas suas convicções para que estas possam ser debatidas. Durante suas ações, os indivíduos refletem de forma a se manterem conscientes de seus pensamentos e sentimentos.

Dialogam consigo mesmos e com seus pares para testarem suas conclusões ou avaliações por eles defendidas. Estão, dessa forma, por meios de suas interações sociais, protagonizando a construção de uma organização focada na aprendizagem.

### **2.4.1 Modelos de Organizações de Aprendizagem**

Amplas mudanças técnicas e sociais empreendidas nas organizações no sentido de viabilizar a emergência do Modelo de Organizações de Aprendizagem (SENGE, 1990), em um movimento de distanciamento do modelo instrumental (BRABET, 1993), podem viabilizar a emergência de novos padrões orgânicos de interação social entre seus membros (SILVA; LIMA, 2001). Uma vez que se restrinjam os intermediários nas negociações dos interesses entre os gerentes e subordinados, os indivíduos se aproximam e passam a dialogar mais para a gestão conjunta não só dos aspectos técnicos do trabalho, mas também daquelas questões ligadas ao desenvolvimento pessoal e organizacional. Nesse processo é necessário abandonar princípios do modelo instrumental, com a premissa da existência de uma racionalidade superior e a visão estritamente utilitarista dos indivíduos, que precisariam adaptar-se a uma estrutura organizacional pensada unilateralmente como sendo um instrumento racional de produção econômica (TAYLOR, 1979).

Contudo, existe nessas premissas um paradoxismo que Weick e Westley (2009), entendem tratar-se de um oxímoro: Ora, de acordo com os autores, se existe uma organização, em princípio, não pode haver aprendizagem generativa, já que organizar e aprender são processos antagônicos. Aprender é desorganizar e aumentar a variedade, já organizar é esquecer e reduzir a variedade. Weick e Westley (2009) afirmam que muitos "teóricos organizacionais" no afã de abraçar a aprendizagem, ignoram essa tensão, justificando assim suas incertezas de que a aprendizagem seja algo novo ou, simplesmente, uma mudança organizacional reproduzida. Surge então uma relutância em lidar com dificuldades, com a antítese daí advindas que tem levado ideias derivadas e a um potencial não realizado.

Considerando que a aprendizagem e organização são contraditórias, Weick e Westley (2009) afirmam que para se criar um espaço possível a aprendizagem, é necessário que lidemos com situações que justapõem a ordem e a desordem. Essas justaposições se sucedem em "momentos de humor, improvisações e pequenas vitórias", além,

certamente, de uma série de outros fatores determinantes na aprendizagem organizacional.

Esses fatores em número de sete que incluem a cultura organizacional, a organização como repositório de conhecimentos, como sistemas que se autodesenvolvem, a linguagem e a aprendizagem, a aprendizagem e os artefatos, a aprendizagem e ações rotineiras e pequenas mudanças como momentos de aprendizagem – são a seguir explicados mais detidamente:

**1 - A contribuição de cultura para a aprendizagem organizacional** – Definir organização como cultura torna mais fácil falar sobre aprendizagem. A atenção à cultura como um sistema organizacional ajuda-nos a compreender melhor não apenas a natureza da organização, mas também a natureza da aprendizagem. Essa conexão entre organização e aprendizagem é ilustrada da seguinte forma por Normann (1983, p. 231):

Eu interpretaria o crescente interesse pelo conceito de cultura como, realmente, um maior interesse pela aprendizagem organizacional em entender e tornar consciente e efetiva, na medida do possível, toda a aprendizagem que ocorre numa organização. Estar consciente da cultura é aumentar a possibilidade da aprendizagem. Só quando os pressupostos, as crenças e as fórmulas de sucessos básicos se tornam conscientes e visíveis, eles serão testáveis e abertos ao reforço ou a modificação.

As pesquisas produzidas sobre organizações como culturas, para Weick e Westley (2009), focam menos o conhecimento e o que ocorre nas mentes dos indivíduos e mais o que acontece nas práticas grupais. Os autores observam que a aprendizagem organizacional está relacionada em como as organizações adquirem conhecimento, como ganham experiências e como esse conhecimento está nelas inserido e qual seu efeito posterior no desempenho. Eles comungam a ideia de que faz grande diferença se o conhecimento está inserido nas estruturas, nos papéis e nos procedimentos dos grupos de trabalho ou nos trabalhadores individualmente. A diferença maior é que o *turnover* é menos consequente quando o conhecimento está inserido nas estruturas e não nas pessoas.

O que isso significa em essência está na conclusão de que definir organizações como cultura torna mais fácil falar sobre aprendizagem. A atenção a cultura como um sistema organizacional ajuda-nos, conforme relatam Weick e Westley (2009) a compreender melhor não apenas a natureza da organização, mas também, a natureza da aprendizagem.

Para esses autores cultura é um conceito complexo e muito debatido. Entretanto, a cultura tem vantagens sobre outros conceitos, uma vez que a organização ou mesmo sua estrutura está inserida em produtos específicos, visíveis e tangíveis dos sistemas sociais. Primeiro e o mais importante, a cultura está inserida na linguagem, palavras, frases, vocábulos e expressões que os grupos individuais desenvolvem. Segundo, está inserida nos artefatos, nos objetos materiais que um grupo produz, de máquina e objetos decorativos de edifícios às belas-artes. E, de modo mais efêmero, está inserida nas rotinas das ações coordenadas, nas trocas sociais previsíveis dos rituais altamente estilizados pela convenção informal (mas socialmente estruturada) das saudações entre as pessoas conhecidas.

Assim, a cultura como construção teórica atende aos três critérios propostos por Schein (1993) para uma ciência social das organizações: o invisível (relações sociais) torna-se manifesto no tangível (artefatos como modelos); os conceitos de médio alcance oferecem pontos de referências experimentais; e uma opção para abordar o fenômeno com metodologias que desenvolvem a empatia e enfatizam o sentimento (como a análise literária, a análise etnográfica e a etnometodologia).

**2 - A organização como repositório de conhecimento** - A abordagem dada por Schön (1983) sobre as organizações como repositórios de conhecimento propõe que as organizações são repositórios de conhecimentos acumulados, de princípios e máximas de prática, de imagens, de missão e identidade, de fatos sobre o ambiente-tarefa, de técnicas operacionais, de experiências passadas que servem como modelos para ação futura. Quando um administrador, cuja vida profissional se confunde com a organização, reflete enquanto age, utiliza suas reservas de conhecimento organizacional, adaptando-as as circunstâncias. Esse administrador funciona dessa forma também como agente de aprendizagem organizacional ampliando ou reestruturando em sua investigação a reserva de conhecimento que estará disponível no futuro.



**3 - As Organizações como sistemas que se autodesenvolvem** - Uma abordagem relacionada à influência da cultura organizacional em sua aprendizagem é a das organizações como sistemas que se autodesenvolvem assim definidas por Weick e Westely (2009). Esses autores referem-se dessa forma as organizações que se autodesenvolvem adaptado à rotina de pequenas mudanças contínuas no interesse da atualização e da adaptação constante, em vez de fazê-lo em momentos de crises.

A atualização constante resulta para Weick e Westley (2009) de uma combinação de redesenhos contínuos, estruturas pouco estratificadas, reduzida filtragem das informações, desequilíbrio intencional e o incentivo a dúvidas. O redesenho contínuo consiste em descartar até antigos métodos adequados para experimentos, para que surjam novos experimentos que se sucedam a novos experimentos. Os sistemas que se autodesenvolvem conquistam identidades em função de sua capacidade de reestruturação. A redução da estrutura desperta o aumento da sensibilidade dos indivíduos às condições locais e ao ajuste mútuo contínuo, na medida em que as aprendizagens permaneçam como um fluxo constante entre os indivíduos interdependentes. Os sistemas que se autodesenvolvem tentam erodir intencionalmente a sedução da arquitetura e da estratificação, criando estruturas que fazem menos filtragens e menos absorção de incertezas ao subtraírem especialista por generalistas, de modo que os especialistas não condicionem a percepção; ainda, achatem hierarquias, colocando as pessoas mais próximas da ação. Os desequilíbrios intencionais, instituídos na crença de que o baixo contentamento molda a percepção, são traços característicos desses sistemas.

Acerca da memória institucional como repositório de processos de aprendizagem, Weick e Westley (2009) asseguram que essa memória representa, na verdade, fonte falsa de orientação, porque a armazenagem de dados é imperfeita e sua recuperação constitui-se num ato de reconstrução. O agravante é que as organizações enfrentam "um presente persistentemente novo" (p. 367), Confiar numa memória mais ampla é confiar em aproximações e não em certezas. Para assegurarem a aprendizagem inicial, os sistemas que se autodesenvolvem aplicam lições do passado e, simultaneamente, questionam sua relevância. À medida que os atores sociais são orientados, eles percebem concretamente a aprendizagem realizada. Quando percebem essa aprendizagem anteriormente realizada estarão

em melhor posição para retestar-la e/ou reafirmar-la, afirmam os autores. Mas, como estes definem, o relacionamento entre aprendizagem e organização gera uma tensão em vez de uma compatibilidade. Essa tensão oscila dependendo das formas estruturais da organização: as organizações que se autodesenvolvem ou as *adhocracias*<sup>11</sup>, estão mais preparadas ao ambiente mutante na qual estão inseridas e com isso a inovar mediante as demandas ambientais. Em termos de criatividade ou de originalidade, essa parece ser a forma que conduz a alta criatividade.

Outras formas, entretanto, continuam os autores, como as burocráticas estão voltadas à eficiência e a colher os benefícios das curvas de aprendizagem. A burocracia está associada à divisão mais mecânica do trabalho, à cadeia de comando mais rígida, às distinções de racionalidades claras que são elaboradas para suprimir ou ocultar qualidades confusas ou contraditórias.

Essa dicotomia sugere que as organizações que se autodesenvolvem aprendem, enquanto as burocráticas se organizam. Entretanto essa premissa é bem mais complexa. O autor afirma que todas as formas aprendem, mas, suas aprendizagens são diferentes. As organizações que se autodesenvolvem tendem buscar posições mais vantajosas, sendo que a maioria delas oscila entre uma estrutura e a outra, ou adotam ambas. O desafio proposto por Weick e Westley (2009) não é escolher entre uma e outra, mas, ao contrário, encontrar um ponto intermediário.

O equilíbrio é importante já que fica evidente que qualquer forma, levada ao seu extremo, resultará numa paralisia organizacional, com a incapacidade de aprender e de agir. Embora algumas organizações pareçam que estão aprendendo quando se beneficiam das rotinas e promovem as "comunidades da prática", a partir de determinado ponto, essa especialização desemboca numa simplicidade que torna a organização rígida e incapaz de nova resposta, propensa ao fracasso e até mesmo a morte, mesmo que em ambientes de mudanças lentas. Embora as formas estruturais menos rígidas e mais caóticas,

---

<sup>11</sup> *Adhocracia* é um termo criado por Warren Bennis, utilizado na Teoria das organizações; é um sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupo de pessoas com habilidade e profissões diversas e complementares. Constitui-se em uma opção à tradicional departamentalização (MORGAN, 1996).

pareçam mais adequadas para criar um contexto propício à aprendizagem, o excesso de flexibilidade de sua estrutura pode também resultar em perda da integridade e, conseqüentemente, a capacidade de aprender. Isso ocorre, quase sempre, em sistemas totalmente abertos, onde as fronteiras tornam-se tão permeáveis e não podem mais serem demarcáveis.

**4 - Linguagem e aprendizagem** - Para executarmos a tarefa de examinar a tensão entre aprender e organizar torna-se necessário o exame do papel da linguagem como sistema cultural central de qualquer organização social. A linguagem é, para Weick e Westley (2009), vital à aprendizagem e à organização; aprender é usar a linguagem, comunicar nos níveis interpessoal e intrapessoal. No nível intrapessoal, a linguagem permite a reflexão que, acompanhada do comportamento, é parte crítica da aprendizagem. As crianças, dada oportunidade de movimentação, desenvolverão habilidades motoras sem, necessariamente, o benefício da interação humana, mas sua habilidade de aprender poderá ser inibida na possibilidade de adquirir a linguagem. Os atletas preparados exibem o que Goleman (1997) chamou de inteligência física; parece que seus corpos "aprendem" sem a reflexão analítica e consciente. Entretanto, o fenômeno universal do trabalho de um técnico é a evidência de que há limites para a aprendizagem baseada na ação exclusivamente física, mesmo entre excepcionais atletas.

Isso quer dizer então que no nível primário, toda aprendizagem ocorre por meio da interação social, o que deduz que a linguagem é, portanto, um fenômeno social. A linguagem é o instrumento e o repositório da aprendizagem; é instrumento crítico para reflexão nos níveis inter e intrapessoal e a aprendizagem está inserida nessas reflexões. Os autores dizem com isso que a aprendizagem não é uma propriedade inerente a um indivíduo ou organização, mas, ao contrário, reside na qualidade e na natureza dos relacionamentos entre os níveis de consciência do próprio indivíduo, entre os indivíduos e entre a organização e o ambiente. Assim sendo, a aprendizagem no nível individual (intrapessoal) e no nível organizacional (interpessoal) envolve um processo contínuo de ajustamentos múltiplos.

Tanto aprendizagem quanto o esquecimento estão diretamente vinculados a linguagem. Os autores notam que a habilidade humana para criar e usar a linguagem permite fazer distinções mais aprimoradas no padrão global da experiência. Entretanto, quando damos nomes as coisas, não estamos apenas vendo, estamos suprimindo a consciência para distinguir uma coisa da outra. Um bom exemplo disso citado por Weick

e Westley (2009) é o espectro das cores. Na realidade, esse espectro representa um *continuum*; entretanto, para diferenciar o vermelho do laranja e do amarelo, é necessário "não enxergar" a parte do espectro que une o vermelho ao amarelo. À medida que determinada cultura dá maior importância a certas partes da experiência do que outras, as palavras proliferam para distinguir as nuances maiores. Por exemplo, as palavras múltiplas que os esquimós usam para nominar a neve. Mas, a ironia é que, embora pareça que os esquimós tenham uma experiência mais rica da neve, e uma percepção de maior variedade, também trabalham mais para não ver, para ignorar as anomalias que ameaçam mesclar uma categoria com a outra. Portanto, embora vejam mais, devem, simultaneamente, também ignorar mais. Para quem não é esquimó a neve é um continuum misto, que pode ser tocada ou sentida, mas, raramente explorada ou utilizada.

Da mesma forma, quando propomos articular ideias num contexto organizacional, referimo-nos a esse movimento que vai do significado vago, não especificado, à crescente precisão da linguagem (altamente técnica, científica ou lógica). Paradoxalmente, porém perdemos alguma consciência à medida que aumentamos a variedade e a especificidade, mas tal perda é necessária para fazermos a separação entre a designação que concebemos como ideia racional ou lógica. Como Bateson (1986) afirma, podemos lidar apenas com um fragmento da totalidade da mente em qualquer momento. Assim é que, para pensarmos racionalmente é necessário isolar uma figura e depois ignorar o pano de fundo. Isso não ocorre automaticamente e, frequentemente requer grande concentração.

Todo pensamento envolve certa tensão mental. No pensamento controlado e racional, isso ocorre de forma da atenção que atende a duas funções distintas. Por um lado, a mente assume certa impermeabilidade, um esconderijo que a protege dos estímulos irrelevantes. Isso é denominado tensão superficial. Por outro lado, o ato da atenção também serve para dirigir a mente ao longo de certos canais definitivos. Quando um processo de pensamento continua organizado e controlado dessa maneira e segue em direção a uma finalidade, é denominado racional. (BATESON, 1986, p. 176).

Em outras palavras, o pensamento racional, lógico, envolve um fechamento, protegendo a figura da ruptura devido a materiais irrelevantes, pensamentos ou estímulos, pela elaboração e seleção das palavras que aumentam a variedade e a precisão a expensas das experiências. Progredimos mediante processos de pensamentos racionais em direção a conclusões lógicas que se pressupõem diferentes e tecnicamente superiores a pressentimentos disformes que possam ter impulsionado o processo de articulação.

A aprendizagem está intimamente conectada à dinâmica da comunicação e a tensão entre os níveis de consciência. Para "ver", devemos não ver, mas para aprender, isto é, para ver mais, precisamos recuperar o que deliberadamente ficou esquecido. Para comunicar o que vimos recentemente, precisamos, novamente, retornar às palavras, à lógica da comunicação, à semântica, e, assim, "esquecer" novamente no interesse da precisão (WEICK; WESTLEY, 2009). Se esquecermos muito ou falharmos ao permitir que o não visto interrompa a ordem, caímos na armadilha do hábito, da repetitividade, eventualmente até mesmo do dogmatismo. A aprendizagem requer a habilidade de ver e não ver, de nomear e de não nomear, de organizar nosso pensamento e de desorganizá-lo.

**5 - A aprendizagem e os artefatos** - Esses momentos de aprendizagem, que variam em frequência, valor e duração, são ocasiões em que as pessoas podem renegociar as partes de suas experiências coletivas que esquecerão, tornarão invisíveis ou silenciarão, e que resíduos descontínuos tratarão como artefatos significativos da cultura. Weick e Westley (2009) entendem aprendizagem como o ato de evidenciar a experiência contínua. O que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura. Para tornar essa evidência uma possibilidade, a organização precisa ser reduzida em sua estrutura e a dúvida e a curiosidade necessitam ser cultivadas. Essas mudanças que agrupam ordem e desordem justapõem ordem suficiente para sustentar uma entidade de aprendizagem e desordem suficiente para mobilizar materiais esquecidos e novas alternativas. Essa justaposição é dinâmica e representa uma janela transitória de oportunidade.

**6 - A Aprendizagem e as ações de rotinas** – A aprendizagem no contexto de padrões, ciclos e fluxos da vida organizacional envolve um vocabulário diferente. Esse tipo de aprendizagem é uma questão de alinhamento, *timing*, oportunidades que surgem e desaparecem, padrões que se formam e se dissolvem. A aprendizagem para Weick e Westley

(2009) não diz respeito aos inícios artificiais do estímulo que termina numa resposta. Ao contrário, diz respeito à situação pontual do esquecimento e às partes não vistas do fluxo para justificar a nomeação, a categorização e a proteção das partes remanescentes que são vista. A aprendizagem como um momento num processo chama nossa atenção à aprendizagem que pode ser percebida nas ações rotineiras.

Ao considerarem a aprendizagem como um momento nas ações rotineiras, quando ordem e desordem se justapõem Weick e Westley (2009) identificam as ocorrências e suas frequências respectivas. Como exemplo eles citam um erro não tão grave como um momento de aprendizagem. Entretanto, alertam os autores, esses momentos são muito curtos. A oportunidade se abre e se fecha rapidamente na medida em que os envolvidos se ajustam. Não são apenas os esforços para evitar os constrangimentos a crítica e a ambiguidade que encurtam o aprendizado. Na verdade, asseguram os autores, é a existência de uma ordem e desordem que frustra o esforço para se tirarem conclusões.

Se o momento for interpretado como segurança, apesar de representar perigo a aprendizagem será minimizada porque investigações mais criteriosas, relatórios mais rigorosos, imaginações mais abertas e maior compartilhamento das informações serão considerados desnecessários, perdas de tempo. Ainda que no futuro se proceda a um exame mais acurado do acontecimento a reversão da interpretação do acontecimento, suas características se terão perdidas e as considerações estarão corrompidas por lacunas não preenchidas.

Os erros são protótipos dos momentos em que se justapõem a ordem e a desordem, momento que, parcialmente desorganizam as rotinas. Os erros dimensionam a entropia, mas ao mesmo tempo, atestam que ela pode ser controlada. Entretanto, o fato do erro por em questão os controles prévios, mostra a necessidade de reformulá-los. A resposta da organização nesses momentos determinará o grau de sua aprendizagem

**7 - Pequenas mudanças como momentos de aprendizagem** – A aprendizagem ocorre em contextos organizacionais que frequentemente lhes são adversos. Para Peters (2000) num ambiente complexo é difícil acontecer grandes mudanças e ainda mais difícil controlá-las. São tantas variáveis a serem manipuladas simultaneamente que demandam esforço para que se aprenda algo com a experiência. Além disso, é comum que o próprio ambiente promova grandes mudanças quando menos se espera e a pequeno custo, menores que as mudanças planejadas. Nesse caso a

alternativa proposta pelo autor é incentivar pequenas tentativas de mudanças em locais diferentes.

O resultado moderado da mudança de acordo com o autor facilita sua administração sem gerar rupturas e pode ser projetado para melhoria da aprendizagem sobre o sistema. Essas formas de mudanças podem se tornar padrões para ajustes futuros necessários e ainda, para estruturar, quando necessário, grandes mudanças. Essas pequenas mudanças podem gerar um composto mais complexo de vantagem e uma aprendizagem menos sofisticada e mais assimilável. Para Weick e Westley (2009) embora essas mudanças possam ser mensuradas seus resultados não são fixos; ao contrário, é uma oportunidade para se atrair eventuais indivíduos até então resistentes e, também, revelam novas oportunidades. Essas pequenas mudanças podem ainda transformar velhas rotinas em novas aprendizagens.

Para ilustrar suas argumentações os autores oferecem como exemplo o caso da Greyhound, uma empresa de ônibus do Canadá. Essa empresa enfrentava um forte declínio de vendas de passagens. John Munro, seu presidente, decidiu fazer algo para reverter esse quadro. Pensando em pequenas mudanças iniciou com a limpeza dos banheiros. Para lançar a campanha da "limpeza dos banheiros", ofereceu jantares ao pessoal da administração, a luz de vela e toalhas brancas, servidos no banheiro das estações rodoviárias. Os passageiros nesses momentos usavam os banheiros privativos dos funcionários.

Os autores esclarecem que o presidente da empresa naquela oportunidade justapôs a ordem de um banquete à desordem de um local sujo e destinado a outros propósitos. Como resultado aprendeu sobre a disposição e a capacidade de mudança nas estações rodoviárias e sobre o compartilhamento do interesse pela inovação da equipe gerencial. Essa por sua vez aprendeu sobre as intenções de seu diretor e o nível de seriedade de seus propósitos, além, certamente, de conhecer melhor suas próprias estações, reproduzindo essa iniciativa com seus empregados em outros momentos. Significados e rótulos antigos foram esquecidos e substituídos por novos. Munro tratou seus banheiros como locais de encantos e produziu uma renovação. Ambas as ações justapuseram a ordem e o caos e produziram novas estruturas cognitivas. A justaposição criou as condições necessárias para a aprendizagem e para o realinhamento. A construção social de um banheiro como um local de jantar força as pessoas a reverem seus paradigmas.

O resultado foi que de início mais de 70% dos 570 banheiros da empresa foram mantidos imaculados os restantes 30%, Munro contratou empresas de limpezas para higienização destes, fazendo com que os

gerentes dessas rodoviárias arcassem com as contas. O incremento imediato nas vendas das passagens- o que não ocorria há sete anos, foi de 10% e aumentou progressivamente com o tempo.

Uma pequena mudança, de acordo com Weick e Westley (2009) não é simplesmente uma grande tarefa segmentada numa sequência de subtarefas menores logicamente relacionadas. As pequenas mudanças são tanto oportunistas quanto lógicas, são ações locais e pontuais que podem ter pouca relação entre si. Cada mudança pode ser uma melhoria, pode mover-se em direção ou afastar-se de algo, pode sugerir a viabilidade de uma meta maior ou a conquista de um conjunto inesperado de aliados. Pequenas mudanças são experimentos, por serem oportunistas e amplamente distribuídas, as pequenas mudanças se assemelham a sondagem não relacionada num sistema evolucionário. Por serem explorações diferentes e não homogêneas, ocultam propriedades imprevisíveis do ambiente e promovem a aprendizagem,

As pequenas mudanças em grandes sistemas podem ocorrer tanto em lapsos de tempo e locais como em série, significando que várias pequenas mudanças agregadas podem equivaler a uma transformação radical. Uma série de pequenas mudanças frequentemente precede e prepara o caminho de uma revolução. As pequenas mudanças fornecem o momento e as aprendizagens básicas para tornar a revolução possível. A história da humanidade nos dá conta de que as revoluções consistem num conjunto retrospectivo de uma série de pequenas mudanças prévias, todas interceptadas como se movendo na mesma direção.

A aprendizagem é uma característica progressiva e implícita no processo organizacional. Portanto, à medida que a organização se revela, faz isso de maneira, intermitentemente, cria um conjunto de condições que possibilita a aprendizagem. A isso denominaram de "momentos de aprendizagem" (p. 385). Na medida em que a organização se desorganiza, o esquecido é lembrado, o invisível fica visível e o silêncio é ouvido. Essas mudanças criam oportunidades para a aprendizagem. Os autores afirmam que a aprendizagem ocorre quando o esquecimento, o secreto e o silêncio ocultam um novo conjunto de continuidades e em seu lugar criam novas categorias, novo significado e mais organização.

Um modelo semelhante ao de Weick e Westley (2009) de organizações de aprendizagem é o elaborado por Peters e Waterman (1997). Eles **propõem** que as organizações que pretendem viabilizar suas aprendizagens precisam assumir a complexidade do comportamento social e incorporar a ideia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. Ao



estimular novos padrões de relacionamento entre os diversos atores sociais relevantes por meio do maior acesso às informações relativas à gestão de pessoas, aumenta-se a emancipação dos indivíduos. Conforme a interação entre chefes e subordinados nas equipes de trabalho ganha papel central na gestão de pessoas, o aprendizado torna-se mais dinâmico e mais pontual. É possível, então, a construção de um contexto social nos quais os indivíduos podem expressar mais livremente suas racionalidades. Nos processos de negociação entre os atores sociais, as decisões tendem agora a ser mais ricas e completas.

A emergência desse novo modelo de gestão relaciona-se diretamente à aprendizagem, pois os novos padrões orgânicos que se consolidam se tornam condições para que a nova informação seja aproveitada de forma a melhorar o desempenho organizacional. Surge daí um contexto organizacional mais favorável à aprendizagem, na medida em que a nova informação é democratizada, novas ferramentas de trabalho são disponibilizadas e os indivíduos são preparados para lidar com esses novos elementos.

Podemos dizer que mudanças instrumentais, tecnológicas ou de modelo de gestão em uma organização são processos de criação coletiva nos quais os indivíduos criam e instauram novas regras para a cooperação e o conflito. Nesses processos, negociam-se interesses para a emergência e consolidação de novas estruturas e de uma nova ordem social. De fato, ao se implementar um novo modelo ou ferramenta de gestão, a mudança nos padrões técnicos é somente parte do processo de instauração de novos jogos políticos, novas formas de distribuição e controle de recursos, hábitos e práticas sociais, além da construção de novas competências que favoreçam a sua implantação efetiva (SENGE, 1997).

Para finalizar Peters e Waterman (1997) concluem que todas as organizações são autoras e leitoras de suas próprias narrativas. O que distingue uma organização que aprende é sua capacidade de confrontar a possibilidade de que a história contada, seja, simultaneamente, um conto de desordem, em que a realidade do perigo mascara a segurança, e um conto de ordem em que a realidade da segurança mascara o perigo. Dessa forma, a emergência de um contexto organizacional favorável à aprendizagem é algo complexo e requer a qualificação e a politização dos indivíduos, no sentido de estimular a autonomia bem como a capacidade de questionamento e inovação. Na realidade, trata-se não apenas da implementação da tecnologia ou de uma nova política administrativa, mas da gestão da mudança para a construção de um

sistema sociotécnico que favoreça a aprendizagem em circuito duplo (ARGYRIS; SCHON, 1978).

No entanto os bloqueios à aprendizagem são muitos e a distância entre a teoria professada e a prática organizacional é uma realidade comum nas organizações atuais, como afirmam Argyris e Schön (1978), Goleman (1997), Mota e Freitas (2000), Bastos (2004), Abbad e Andrade (2004), Teixeira, (2004), Kets De Vries, (1995), entre outros. Pode-se dizer que, apesar da emergência de um modelo voltado a aprendizagem, esta não acontece naturalmente à medida que é criado um ambiente favorável a ela e são dadas ferramentas tecnológicas para facilitá-la. Torna-se necessário que os indivíduos construam contextos e consolidem competências necessárias à implantação de sistemas de informação baseados na democratização das informações. Entretanto, a aprendizagem acontecerá à medida que o sistema social consolide novas formas de gestão e comportamentos que a operacionalizem. A gestão de pessoas, portanto, precisa ir além da criação de um ambiente propício à aprendizagem, pois necessita viabilizar mecanismos que a operacionalizem efetivamente para a melhoria do sistema social (MASCARENHAS, 2003).

Morgan (1996) caracteriza as organizações com base em dois modelos de aprendizagem: a aprendizagem de circuito único e a aprendizagem de circuito duplo.

A aprendizagem de circuito único se sustenta por meio da habilidade de diagnosticar e corrigir erros relacionados a determinadas normas operacionais. Consiste no desenvolvimento de habilidades de perscrutar o ambiente, fixar objetivos e monitorar o desempenho geral do sistema em relação a estes objetivos. Os sistemas de informatização geralmente planejados para manter a organização em curso se tornam, na maioria das vezes institucionalizadas, e muito contribuem para manter o uso desse tipo de controle denominado de circuito único. Por exemplo, orçamentos para monitoração de despesas, vendas, lucros e outros indicativos de desempenho frequentemente conduzem a organização à aprendizagem de circuito único.

Já a aprendizagem em circuito duplo, conforme afirma Morgan (1996), depende das pessoas nas organizações se tornarem capazes de “olharem-se duplamente”, questionando a relevância das normas de funcionamento, A proficiência em se atingir essas competências tem se comprovado imprevisível, posto que se torna necessário que os pressupostos básicos da cultura da organização e as crenças que lhes dão sustentação, sejam revistos e reavaliados com um olhar para os novos modelos ou paradigmas de gestão. Contudo, o

autor afirma que existem organizações bem-sucedidas na utilização de sistemas que reveem e desafiam suas normas básicas, políticas e procedimentos operacionais, em relação às transformações que ocorrem em seu ambiente, encorajando o debate e a contínua inovação. De outra forma há, em maior número, organizações geridas por paradigmas mais tradicionais de gestão que falham em fazer isso, já que seus princípios fundamentais e seus padrões organizacionais defensivos estão rigidamente estruturados de maneira a obstruir o processo de aprendizagem.

Dessa forma, Morgan (1996), apresenta três obstruções para a aprendizagem de “circuito duplo” e que, da mesma forma, Argyris (1997) chamou de “duas voltas”, identificadas em organizações voltadas para a aprendizagem de “circuito único” ou, conforme Argyris (1997) “de uma volta”. Na aprendizagem de circuito único as ações e reações emanam de experiências de sucesso anteriores, cujas práticas se padronizam para quase todas as providências adotadas pelos empregados e gestores em eventos de causa e efeito. Já a aprendizagem de circuito duplo está relacionada à propriedade que algumas organizações desenvolveram para questionarem seus pressupostos básicos introjetados na cultura organizacional,

A primeira obstrução está relacionada com o enfoque burocrático à organização, impondo estruturas fragmentadas de pensamento aos seus membros e desencorajando-os a pensarem por si próprios. O estabelecimento de objetivos, metas e a própria estrutura nestas organizações criam padrões claramente definidos de papéis e responsabilidades, fracionando o interesse num conhecimento mais amplo daquilo que a organização está fazendo. Da mesma forma, quando a pirâmide hierárquica é particularmente poderosa, a informação e o conhecimento dificilmente fluirão de uma maneira livre, criando, para cada degrau da hierarquia, imagens diferentes da situação global. Nessas circunstâncias nota-se que os sistemas de aprendizagem em circuito único, por mais sofisticados que sejam, podem, na realidade, servir para manter a organização em um curso errado, já que as pessoas se tornam incapazes ou não estão preparadas para desafiar aspectos subjacentes ao curso seguido pela organização.

A segunda obstrução está associada aos princípios de responsabilidade burocrática. Quando os empregados se tornam responsáveis pelos seus desempenhos em sistemas direcionados para premiação de sucessos e punição de falhas, eles se engajam em várias formas de defesas para protegerem a si mesmos. Torna-se hábito comum entre os empregados encontrarem diferentes subterfúgios para

obscurecer assuntos e problemas que os colocariam sobre avaliações de um sistema que julgam perverso. Encontram maneiras de desviar a atenção de situações embaraçosas e de acobertá-las, assim como criam formas para impressionar a administração, procurando fazer com que situações pelas quais são responsáveis pareçam melhores do que realmente são. Além de tornarem-se hábeis em suas políticas de relacionamentos, procurando dizer aos superiores aquilo que estes gostariam de ouvir.

A terceira barreira trata da defasagem entre o discurso das pessoas e suas práticas. Muitos gestores e empregados procuram usar a retórica ou racionalizações na abordagem de problemas para transmitir a impressão de que sabem daquilo que estão falando. Esta postura pode estar voltada não somente para impressionar seus pares, mas também para convencê-los de que tudo está bem e que estão aptos para solucionar os problemas. Nesses momentos eles se engajam num comportamento de disfarces consciente ou inconscientemente, prevenindo-se de ameaças. Surge um modelo básico de práticas que leva o indivíduo a desviar a culpa para outro lugar e a prender-se a essas práticas, intensificando-as, quando deveria de fato, questionar a sua natureza e os seus efeitos.

A aprendizagem de circuito duplo requer uma ligação entre a "teoria aplicada" e a realidade, incentivando as pessoas a desafiarem seus valores e as normas embutidas nas teorias utilizadas, bem como aquelas por elas adotadas. Para que as organizações facilitem o aprendizado de circuito duplo torna-se essencial que estimulem novas filosofias de gestão que deem raízes a processos investigativos. Morgan (1996) afirma que o processo de aprender a aprender é inerente à habilidade do indivíduo de permanecer aberto às mudanças que ocorrem no ambiente e à habilidade de desafiar pressupostos operacionais fundamentais.

A proposta transformacional de Morgan está relacionada como o que Argyris (1997), denomina de aprendizado de uma volta e o aprendizado de duas voltas. O aprendizado de uma volta é definido como o processo de detecção e correção de erros sem, contudo, alterar o curso de ação. Constitui-se ainda de uma forma reativa a uma ação ou um evento. Tal fenômeno é distinto do aprendizado de duas voltas, que pressupõe explicitar e desafiar valores inerentes aos seus modelos de rotinas padronizadas. As ações e os eventos são antecipados, previstos e avaliados em suas consequências sistêmicas. Nesses casos, o curso de ação é redirecionado, ou seja, é criado algo novo, diferente do anterior.

Argyris (1997) assegura que as transformações radicais e intempestivas da atualidade no ambiente externo das organizações exigem que estas institucionalizem sistemas e práticas que desafiem suas políticas, normas e processos de trabalho. Isso pressupõe que os gestores e demais trabalhadores, dessa forma, mantenham-se em contínuo aprendizado, promovendo formas de aprender a aprender. Assim agindo, estarão fortalecendo o mais eficaz sistema de enfraquecimento das rotinas organizacionais defensivas.

Seus dois modelos de aprendizagem são:

MODELO DE UMA VOLTA	MODELO DE DUAS VOLTAS
<b>Valores preponderantes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter controle unilateral das situações</li> <li>2. Esforçar-se para ganhar e para não perder</li> <li>3. Suprimir os sentimentos negativos próprios ou alheios</li> <li>4. Ser o mais racional possível</li> </ol>	<b>Valores preponderantes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar informações válidas.</li> <li>2. Dar às pessoas o direito de optar livremente com informações suficientes.</li> <li>3. Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia.</li> </ol>
<b>Estratégia de ação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Defender sua posição.</li> <li>2. Avaliar os seus pensamentos e ações e também dos outros.</li> <li>3. Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender.</li> </ol>	<b>Estratégia de ação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal (sucesso psicológico, afirmação, sensação de ser essencial).</li> <li>2. Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento.</li> </ol>
MODELO DE UMA VOLTA	MODELO DE DUAS VOLTAS
<b>Resultados de aprendizado</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os resultados são limitados e inibidos.</li> <li>2. Há consequências que encorajam os mal-entendidos.</li> <li>3. Surgem processos de erro autoalimentáveis.</li> </ol>	<b>Resultados de aprendizado</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O aprendizado é facilitado.</li> <li>2. Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacional.</li> </ol>

Quadro 3 – Modelos de Aprendizagens de Argyris.

Fonte: Argyris, 1999.

As propostas constantes do modelo de duas voltas não são fáceis de serem implementadas. O sistema de educação do mundo

ocidental, de acordo com Goleman (1999), privilegia o desenvolvimento de habilidades técnicas em detrimento do desenvolvimento de relações interpessoais, que tornem as pessoas mais flexíveis e conscienciosas. Da mesma forma, o treinamento técnico, priorizado pela maioria das organizações, tem sido um componente utilizado em larga escala, ao mesmo tempo em que as oportunidades de desenvolvimento de suas competências emocionais têm sido relegadas. As competências emocionais são de natureza cognitiva e pressupõe o desenvolvimento de qualidades como empatia, flexibilidade, cooperação, trabalho em equipe, etc.; o que não pode ser obtido em treinamentos técnicos

Em decorrência, os modelos de aprendizagem para os dois processos, isto é, o aprendizado intelectual e a mudança de comportamento, em sua essência, requerem modelos significativamente diferentes de educação. No que se refere às competências intelectuais, a sala de aula ou de treinamento é um ambiente apropriado, e o processo de aquisição de conceitos pode ser suficiente para incorporá-los. Contudo, para a mudança de comportamentos, as experiências do dia a dia, que proporcionam o exercício de práticas constantes, se tornam a arena apropriada para o aprendizado. Essencialmente, o aprendizado conceitual acrescenta informações e entendimento aos bancos de memória do neocórtex. A pessoa aprende superpondo novas informações e percepções nas molduras existentes de associação e compreensão, ampliando e enriquecendo o circuito neural correspondente (GOLEMAN, 1999).

Já o aprendizado da competência emocional<sup>12</sup> de acordo com esse autor, requer que a pessoa envolva também seu circuito emocional, onde estão armazenados seus hábitos sociais e emocionais. Somente assim o aprendizado alcançará sua eficácia e plena aplicabilidade. Isso exige uma mudança profunda no nível neurológico, tanto enfraquecendo o hábito prevalente de um pragmatismo racional como o substituindo

---

<sup>12</sup>**Competência Emocional** ou inteligência Emocional é uma definição dada por Goleman (1999), para habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação, etc. Refere-se diretamente à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.

por outro que o aproxime cada vez mais das suas mais profundas emoções.

Como o trabalho na maioria das vezes é realizado por um grupo de pessoas, ele se caracteriza como uma atividade social que, por meio da interação entre os atores, o conhecimento é transferido e ampliado. As habilidades técnicas e as competências básicas que tornam uma organização competitiva dependem necessariamente da qualidade dos relacionamentos das pessoas envolvidas, já que as realidades sociais e afetivas aumentam ou diminuem toda a potencialidade de aprendizagem da organização.

Nos tempos atuais é necessário entender como as pessoas nas organizações aprendem e de que modo podem acelerar essa aprendizagem. Para Senge (1997b), os velhos tempos em que os grandes heróis aprendiam pela organização terminaram. No mundo atual cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, tornou-se inviável para uma pessoa ou um pequeno grupo compreender tudo a partir do topo. O esgotamento do antigo modelo taylorista em que alguns são pagos para pensar e outros para executar, abriu caminho para o pensamento e ações integradoras, em todos os níveis.

A visão predominante das organizações que aprendem é, para Senge (1997b), aquela que valoriza uma maior capacidade de adaptação das pessoas nas organizações às mudanças que ocorrem na atualidade, num ritmo cada vez mais intenso. Mas essa capacidade adaptativa representa apenas a primeira etapa em direção às organizações que aprendem. O impulso de aprender conhecido na psicanálise como epistemofilia (DEJOURS, 2011) é por natureza generativo e pressupõe a expansão da capacidade do indivíduo de mudar e de se adaptar a mudança. Em decorrência surge então a necessidade de se criar nas organizações, sistemas que ampliem a capacidade para o aprendizado generativo.

O aprendizado generativo que pressupõe criação, ao contrário do adaptativo requer novas maneiras de interpretar o ambiente externo, onde as organizações operam, tanto no entendimento dos clientes, como no entendimento de formas de gestão. O aprendizado generativo impõe, portanto, que se entendam os sistemas que controlam os eventos. Quando não se compreende a fonte sistêmica dos problemas, se é levado a perpetuar os sintomas ao não se eliminar suas causas subjacentes. Nesse caso, o que prevalece é apenas a aprendizagem adaptativa.

Senge (1990) sistematizou por meio de cinco componentes que ele chamou de “disciplinas”, a aprendizagem das pessoas nas organizações, que facilitam e aumentam a capacidade dos indivíduos

aprenderem e, de uma forma autorrenovadora, de aprenderem a aprender sempre. As cinco disciplinas, embora sejam desenvolvidos separadamente, estão interligadas e o sucesso na execução de uma depende do sucesso na execução das outras. As disciplinas de aprendizagem propostas por Senge (1990) são:

1. **Domínio pessoal** - É a base espiritual das organizações que aprendem. O empenho e a capacidade de aprender de uma organização não podem ser maiores que a de seus membros. Com o domínio pessoal se é capaz de aprender a esclarecer e aprofundar continuamente os objetivos pessoais; a concentrar energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva. As raízes dessa disciplina remontam das seculares tradições espirituais e culturais dos povos ocidentais e orientais.
2. **Modelos mentais** – São ideias profundamente arraigadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam as atitudes das pessoas e seus modos de perceberem e se relacionarem com o mundo. Nas organizações, os modelos mentais dos participantes, ou seja, suas regras implícitas que sustentam suas convicções, criadas e sustentadas pela cultura, do que pode ou não pode ser feito, estão igualmente enraizadas e muitas mudanças não podem ser postas em prática por serem conflitantes com essas regras ou esses modelos mentais.
3. **Visão compartilhada** – É a capacidade dos líderes de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendem criar. Imagens que transmitam os objetivos, valores e compromissos que possam ser compartilhados em conjunto com todos os membros da organização. Quando existe uma visão comum que seja de fato compartilhada, a tendência de que as pessoas deem tudo de si e aprendam, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. A técnica de criar um objetivo comum consiste em criar “imagens do futuro” que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência.
4. **Aprendizagem em equipe** – É a capacidade da equipe de aprender por meio do diálogo franco e sincero, de agirem assertivamente, identificando ideias preconcebidas para debaterem com seus pares contribuindo, desse modo, para a construção de um raciocínio em grupo. Dessa forma, são reconhecidos os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo e que são produzidos inconscientemente pelos modelos mentais de seus membros, acostumados a exercitarem rotinas defensivas para superarem suas



incompetências. As táticas de defesa estão geralmente entranhadas no modo de operar da equipe e se reconhecidas e trazidas à superfície com criatividade, podem até acelerar a aprendizagem da equipe.

5. **Pensamento sistêmico** – É a disciplina que integra as quatro anteriores, fundindo-se num conjunto de teorias e práticas de modo a evitar que as mesmas sejam exercitadas separadamente como simples macetes ou o último modismo para promover mudanças na organização. Reforçando cada uma delas, o raciocínio sistêmico estará sempre mostrando que o todo pode ser maior que as somas de suas partes. Trata-se segundo Senge (1990), da transformação dos modelos cognitivos dos integrantes da organização para que estes, num processo de mudança de crenças e valores, deixem de se ver separados do mundo, passando a se considerarem integrantes dele, deixem de ver os problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa “lá fora”, mas compreendam que eles são causados pelos próprios atos.

Entretanto o raciocínio sistêmico só será implementado e cultivado com êxito por todos na organização se estiver acompanhado das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir o engajamento em longo prazo; modelos mentais para detectar falhas na maneira atual da pessoa ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais; e o domínio pessoal para motivar as pessoas a pesquisarem continuamente como as suas ações afetam o mundo.

## 2.4.2 Deficiências de Aprendizagens

Conforme concluiu Senge (1990), baseando-se em pesquisas realizadas por seu grupo do MIT (Massachusetts Institute of Technology), em dezenas de diferentes empresas, entre elas se destacam a Hanover Insurance, Herman Miller, Analogic Devices, Apple, Ford, Polaroid, Royal Dutch/Shell e Trammel Crow, além de entrevista com mais de quatro mil executivos ao redor do mundo, é relativamente fácil encontrar organizações que não têm condições de reconhecer os perigos que as ameaçam, mesmo que evidências de problemas estruturais tenham sido detectadas.

Não é por acaso, de acordo com o autor, que a maioria das pessoas nas em seus ambientes de trabalho não consegue aprender. As constituições orgânicas e estruturais das organizações, suas formas administrativas e principalmente, como as pessoas são ensinadas a

raciocinar e a interagir criam para essas organizações graves deficiências de aprendizagem. Essas deficiências atuam mesmo com todos os esforços de pessoas inteligentes e dedicadas para solução dos problemas. O que ocorre paradoxalmente é que quanto mais essas pessoas se esforçam para resolver os problemas, piores são os resultados.

A proposta de Senge (1990) é a de que organizações tomem como primeira providência à identificação das sete deficiências de aprendizagem por ele encontradas nas organizações em todo mundo:

1. **Eu sou o meu Cargo** – As pessoas são treinadas a serem leais ao cargo que ocupam. Essa lealdade, na maioria das vezes é confundida com a identidade das próprias pessoas. Não raramente as pessoas são identificadas em seu meio, muito mais pelo cargo que ocupam em uma organização de trabalho, do que seu nome próprio. A maioria das pessoas, de acordo com o autor, se vê dentro de um sistema sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram-se responsáveis somente pelos limites de atribuições de seus cargos, sem um envolvimento com o resultado total da organização.
2. **O Inimigo Está lá Fora** – Existe uma propensão dos indivíduos a procurar alguma coisa ou alguém para culpar quando surgem os problemas e as dificuldades menos frequentes, pelos quais não estão habituados a lidar. Segundo Senge (1990), existem organizações que elevam essa premissa em nível de mandamento: “encontrarás sempre alguém para culpar”. Um departamento culpa outro pelo atraso na produção; este, por sua vez, encontra um “bode expiatório” para se livrar da culpa e assim por diante. A síndrome do “inimigo está lá fora” é, na verdade, um subproduto da ideia de que “eu sou o meu cargo”, acarretando uma visão muito limitada do mundo que cerca essas pessoas. Elas acham que os problemas são sempre causados por terceiros, não só dentro da organização, mas também por agentes externos como a concorrência, o mercado, etc.
3. **A Ilusão de Assumir o Comando** - Muitos gestores de organizações agem se imaginando proativos, se antecipando aos acontecimentos de forma a poder superar suas dificuldades. O problema é que esses gestores não conseguem identificar a necessidade de agirem de forma diferente para situações diferentes; suas funções cognitivas, baseadas nas experiências passadas, as que recorrem nesses casos,

não lhes oportunizam mudanças nos padrões de comportamentos. Suas ações para situações novas serão as mesmas utilizadas com sucesso no passado mas, por requerem soluções diferentes, estarão destinadas ao fracasso.

4. **A Fixação em Eventos** – As pessoas tendem a se fixarem em eventos presentes: a queda nas vendas, os cortes no orçamento, etc., encontrando para todos eles explicações imediatas, racionais sem analisarem suas consequências de longo prazo. O fato é que as ameaças às organizações e das sociedades em geral não provêm de eventos súbitos, repentinos, mas de processos lentos e graduais. Para Senge (1990) a aprendizagem produtiva não pode ser mantida numa organização onde prevalece a preocupação com eventos de curto prazo. Nessas circunstâncias as pessoas da organização, no máximo irão reagir ao evento, mais jamais aprenderão a modificar as causas que deram origem a esses eventos.
5. **A Parábola do Sapo Escaldado** – Essa parábola diz que se um sapo for colocado em uma água fervente, ele tentará sair imediatamente. Entretanto, se ele for colocado em água fria e esta for esquentando gradativamente, o sapo não irá perceber a mudança da temperatura vindo inclusive, a perecer. É o que ocorre com muitas empresas, estas não conseguem perceber as mudanças sutis que ocorrem em seus ambientes, as transformações lentas e constantes no seu meio, até o momento em que não podem mais reagir, ficando assim, a mercê dos intempéries do mercado. Foi o caso das indústrias automobilísticas dos Estados Unidos que nos anos 1970 não perceberam a tempo a concorrência dos carros japoneses. Como consequência, amargaram anos de prejuízos, sendo que em alguns casos, foram forçadas a se fundirem a outras empresas estrangeiras.
6. **A Ilusão de Aprender por Experiência** – A aprendizagem pela experiência direta é produtiva e válida em muitos casos; os indivíduos aprendem com seus erros e acertos. O problema é que nem sempre se pode perceber as principais consequências dos atos das pessoas em um tempo futuro. Para o autor, todos têm um horizonte de aprendizagem, uma amplitude de visão no tempo e no espaço, na qual avaliam sua eficiência. Nesses casos, quando os atos produzem consequências que vão além do horizonte de aprendizagem das pessoas, torna-se impossível aprender por experiência direta. O problema para as organizações é que as pessoas

aprendem melhor por experiências, mas jamais experimentam diretamente as consequências de muitas de suas mais importantes decisões. As decisões mais importantes tomadas por gestores organizacionais têm consequências que se propagam por todo o sistema e se estendem por anos ou décadas. É exatamente nesses tipos de decisões que não se tem oportunidades de aprender por tentativa e erro.

7. **O mito da Equipe Administrativa** – Existe um pressuposto nas organizações de que as equipes administrativas, constituídas de pessoas experientes e que representam diferentes funções, são as mais indicadas para solucionar problemas importantes. Mas, para Senge (1990) as coisas não funcionam bem assim. Na maioria das vezes os componentes das equipes de trabalho procuram preservar seus laços de cordialidade, evitando criar divergências, dando a impressão de que todos estão seguindo a estratégia coletiva, mantendo a aparência de um grupo coeso. Porém quando surgem problemas complexos que podem ser embaraçosos ou perigosos, o espírito de equipe acaba e torna-se cada um para si. O autor sugere que para problemas que exijam soluções mais elaboradas se recorra a um pequeno número de pessoas mais qualificadas.

Um exemplo típico de uma organização nacional com essas as características foi relatado por Silva e Lima, (2001). Esses autores produziram um estudo de caso em uma escola de idiomas considerada líder no mercado onde atua, identificando nessa organização as principais deficiências de aprendizagem propostas por Senge (1990). Por meio deste estudo, pôde-se identificar como essa empresa, com padrões operacionais e de gestão focados no modelo de aprendizagem de uma volta de Argyris (1992) e sustentada por várias de suas rotinas organizacionais defensivas, lidava de forma reativa ao seu ambiente.

Silva e Lima (2001) encontraram três principais categorias de processos que produziam as deficiências de aprendizagem dessa organização: incapacidade de agir de forma necessária e tempestiva, incapacidade de disseminar o conhecimento e incapacidade de refletir e interpretar os eventos de forma sistêmica. As principais barreiras ao aprendizado organizacional reveladas pelo estudo foram: ausência de espaço para questionamentos ou para livre expressão do conhecimento, restrições à experimentação de novas abordagens, deficiência na comunicação com os clientes internos e externos da organização, distância entre o discurso e a prática dos seus gestores e, insensibilidade

à percepção de mudanças sutis e graduais ao ambiente da organização. Os autores evidenciaram com esse estudo que, se as deficiências de aprendizagem fossem removidas ou pelo menos minimizadas, o desempenho da organização poderia ser significativamente ampliado com resultados muito mais promissores.

## 2.5 CONSTRUÇÕES E TRAJETÓRIAS EPISTEMOLÓGICAS NO ESTUDO DOS COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS E A PROLIFERAÇÃO DE DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

A apreensão da literatura pesquisada, que trata dos comportamentos defensivos ou estratégias defensivas nas interações humanas dos indivíduos, dos grupos de pessoas ou das equipes de trabalho nas organizações, dentro de perspectivas epistemológicas baseadas principalmente nas abordagens da psicologia analítica e da psicologia cognitivista e que tomam contornos delineados pela cultura nas organizações de baseada no interacionismo simbólico, oferece a possibilidade de identificação e propõe correções de eventuais desvios desses comportamentos. Para tanto foram abordados os diferentes constructos psicológicos propostos por cada uma das vertentes de estudo da psicologia aqui descritas, que explicam como o indivíduo isoladamente ou em grupo reage ao seu ambiente, de acordo com suas estruturas cognitivas, criando estratégias de defesas para evitar a dor, o constrangimento ou superar situações embaraçosas.

Além disso, foi apresentado também, como os gestores das organizações de trabalho contribuem para o surgimento e fazem proliferar em seu interior, diversas estratégias defensivas que, por serem aceitas muitas vezes como necessárias e até produtoras, tornam-se um padrão de comportamento defensivo. Esse padrão de comportamento, de acordo com o que foi examinado na literatura (Argyris 1992), é encontrado em todas as organizações no mundo inteiro. Ele pode ter gradientes diferentes em cada organização, mas estará sempre presente, independente do tipo: se privada, pública ou não governamental; se grande, média ou pequena; se nacional, internacional ou multinacional, etc.

Foi constatado, que o padrão de comportamento defensivo produz nas organizações de trabalho estruturas sólidas suficientes para promoverem as deficiências de aprendizagem dessas organizações. Como vimos, a maioria das organizações são estruturadas e administradas de tal forma que não conseguem perceber como as rotinas organizacionais defensivas nelas instaladas são fatores determinantes

para a consolidação de suas deficiências de aprendizagem, bem como do insucesso de processos de mudança que objetivem o incremento de suas aprendizagens.

Diante do que foi apresentado, traçamos no quadro a seguir, os padrões de comportamentos defensivos nas organizações de trabalho apresentados por Argyris (1992). A intenção é demonstrar nesse quadro de análise, como em cada comportamento defensivo, largamente utilizado nas organizações de trabalho, encontra-se subjacente a este, uma estratégia de defesa adotada pelo indivíduo ou equipes de indivíduos para se protegerem de situações ansiógenas, embaraçosas, constrangedoras ou que causem sofrimento ao grupo ou ao indivíduo. Tais padrões, conforme ilustrado no quadro a seguir, podem ser relacionados em suas origens conceituais em uma ou mais teorias psicológicas utilizadas (psicanálise e cognitivismo).

<b>PADRÕES DE COMPORT. DEFENSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ILUSTRAM AS ESTRATÉGIAS DE DEFESAS DE SEUS INTEGRANTES</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS PSICOLÓGICAS</b>
<b>Ações que objetivam aumentar o entendimento e a confiança frequentemente produzem desentendimento e desconfiança</b>	É comum que em reuniões de executivos se busque preservar a integridade dos participantes, mesmo que em detrimento do resultado. Questionamentos embaraçosos são evitados e argumentações ameaçadoras deixam de ser feitas. Os resultados dessas reuniões não oferecem aprendizagens.	Encontramos aqui os comportamentos de recalque da psicanálise e da supressão de dúvidas pessoais do cognitivismo.

Continua...

Continuação

<b>PADRÕES DE COMPORT. DEFENSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ILUSTRAM AS ESTRATÉGIAS DE DEFESAS DE SEUS INTEGRANTES</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS PSICOLÓGICAS</b>
<b>Responsabilizando outros ou sistemas por decisões infelizes</b>	Os erros ou falhas cometidas tendem sempre a ser de responsabilidade dos outros ou do sistema. As pessoas, nesses casos, frequentemente agem de modo enganoso, hesitando em dizer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante do que investigar seriamente as causas dos erros ou das falhas, evitando assim verdades complicadas, embaraçosas e até ameaçadoras.	Os comportamentos defensivos ilustrados são a negação na psicanálise e guardas da mente no cognitivismo.
<b>Inércia organizacional: os modos testados e aprovados de se fazer algo dominar a vida organizacional</b>	Ideias novas, mas ameaçadoras não são testadas; elas são bloqueadas com argumentos do tipo “o chefe não gostará disso”, “não é nossa política”, “isso nunca foi testado”, “sempre fizemos assim e sempre deu certo” ou então, “porque mudar algo que está funcionando?”.	Encontramos a negação da psicanálise e a guardas da mente no cognitivismo
<b>Relatos de temas difíceis são frequentemente insuficientes</b>	As informações fornecidas pelos funcionários para os escalões superiores dificilmente chegam a estes. Muitas vezes os escalões intermediários bloqueiam essas informações por não possuírem conhecimentos suficientes para melhorar a qualidade ou a eficiência da produção, propostos pelos escalões inferiores; ou ainda, pensam que seus chefes não desejam serem importunados por “problemas operacionais.	A negação da psicanálise e guardas da mente no cognitivismo estão presentes.

Continua...

PADRÕES DE COMPORT. DEFENSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES		PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ILUSTRAM AS ESTRATÉGIAS DE DEFESAS DE SEUS INTEGRANTES	CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS PSICOLÓGICAS
A política orçamentária é necessariamente má		As pessoas usam vários artifícios para se beneficiarem de uma fatia maior do orçamento, sem considerar as necessidades mais prioritárias da organização. Não possuem uma visão global das necessidades da organização como um todo; estão preocupados somente com suas unidades.	A psicanálise e o cognitivismo estudam esses comportamentos como racionalizações
Não compartilhar o conhecimento		Uma pessoa que produz ou detém algum conhecimento específico, mais especializado, não compartilha esse conhecimento com seus pares, para que estes ou mesmo a organização como um todo fiquem dependentes dessa pessoa.	O cognitivismo denomina esse comportamento como Antolho Ético
A pessoa não se comporta razoavelmente. Algumas das defesas mais comuns que adotam são:	EXEMPLOS DE DEFESAS COMO COMPORTAMENTOS NÃO RAZOÁVEIS	Usam esse argumento para superarem alguma dificuldade que encontram na execução do trabalho, como quando repreendidos pelo supervisor no atraso das tarefas.	Aqui está presente a negação da psicanálise e a racionalização do cognitivismo
	Não existe nada conosco que uma longa jornada de trabalho não possa curar. (rejeição).		



Continuação

PADRÕES DE COMPORT. DEFENSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES	PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ILUSTRAM AS ESTRATÉGIAS DE DEFESAS DE SEUS INTEGRANTES	CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS PSICOLÓGICAS
A pessoa não se comporta razoavelmente. Algumas das defesas mais comuns que adotam são:	<b>EXEMPLOS DE DEFESAS COMO COMPORTAMENTOS NÃO RAZOÁVEIS</b>	Identificamos nesse comportamento a racionalização da psicanálise e do cognitivismo
	“Amanhã, nos organizaremos e planejaremos melhor”. (procrastinação ).	
	“Esqueça-o na gaveta” (indecisão).	Quando confusos com uma ordem recebida ou mesmo com a forma de executar uma tarefa, engavetam-na para não se esporem a eventuais contestações de suas competências .  Há a negação da psicanálise

Continua...

PADRÕES DE COMPORT. DEFENSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES	PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ILUSTRAM AS ESTRATÉGIAS DE DEFESAS DE SEUS INTEGRANTES	CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS PSICOLÓGICAS
<b>A pessoa não se comporta razoavelmente. Algumas das defesas mais comuns que adotam são:</b>	<b>EXEMPLOS DE DEFESAS COMO COMPORTAMENTOS NÃO RAZOÁVEIS</b>	
	“Paralisia analítica”. (falta de acompanhamento da implementação ).	Ocorre quando são questionados sobre o desenvolvimento de uma tarefa sem uma justificativa consistente, argumentam que não participaram de seu planejamento e, portanto, não conhecem o projeto suficientemente
	“Quanto mais vendemos, mais dinheiro perdemos”. (ineficácia estratégica).	Usam para atribuir responsabilidades de suas eventuais incompetências pessoais, as estratégias de vendas estabelecidas.

Continua...

Continuação

PADRÕES DE COMPORT. DEFENSIVOS NAS ORGANIZAÇÕES	PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ILUSTRAM AS ESTRATÉGIAS DE DEFESAS DE SEUS INTEGRANTES	CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS PSICOLÓGICAS
A pessoa não se comporta razoavelmente. Algumas das defesas mais comuns que adotam são:	<b>EXEMPLOS DE DEFESAS COMO COMPORTAMENTOS NÃO RAZOÁVEIS</b>	
	“O que os olhos do chefe não vêem, seu coração não sente”. (sabotagem).	Relegam a segundo plano a qualidade exigida na produção, boicotando ou procrastinando a execução das tarefas.
	“Vamos retornar ao trabalho pra valer”. (regressão).	Argumento usado para justificar atrasos ou falhas de produção.
Aqui têm a formação reativa da psicanálise, a ilusão de invulnerabilidade do cognitivismo.		Da psicanálise há a negação e do cognitivismo a racionalização

Quadro 4: Quadro analítico das interfaces entre os padrões de comportamentos defensivos nas organizações de trabalho, apresentados por Argyris (1992) e nossas próprias descobertas e as classificações destes pelas teorias psicanalítica e cognitivista da Psicologia.

Fonte: Davidoff, 2001.

Os padrões de comportamentos defensivos ilustrados no quadro 4 são os que dão origem e fazem proliferar as deficiências de aprendizagem nas organizações de trabalho descritas no quadro 5:

<b>AS DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGENS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO</b>	
<b>Eu sou o meu cargo</b>	As pessoas tendem a não se sentirem responsáveis pelos erros ou fracassos de uma organização, quando estão focados somente nas responsabilidades de seus cargos, sem uma visão global dessa organização.
<b>O inimigo está lá fora</b>	Existe uma propensão das pessoas a responsabilizarem outros quando as coisas não dão certo ou não vão indo bem. Nas organizações culpam outras divisões, ou a concorrência, ou os clientes, etc.
<b>A ilusão de assumir o comando</b>	As pessoas reagem a eventos imaginando estar antecipando suas consequências, quando de fato estão reagindo não as causas, mas, as consequências de algo danoso. Estão sendo reativas imaginando-se proativas.
<b>A fixação em eventos</b>	As pessoas reagem aos eventos fornecendo explicações imediatas sem perceberem o que esta por trás desses eventos o que as impedem de reagirem em longo prazo.
<b>A parábola do sapo escaldado</b>	As pessoas nas organizações não se adaptam as crescentes ameaças à sobrevivência das organizações. Essa metáfora e para explicar como as organizações reagem ao ambiente de uma forma lenta e igual, não acompanhando as mudanças cotidianas.
<b>A ilusão de aprender por experiência</b>	As pessoas confiam no sucesso de seus atos no passado e tendem a mantê-los em outras circunstâncias, mesmo quando se torna necessário agir de forma diferente. De acordo com o autor todos têm um horizonte de aprendizagem, quando surgem novos horizontes além dos experienciados torna-se difícil aprenderem coisas novas.
<b>O mito da equipe administrativa</b>	Para Senge (1990), as equipes administrativas são muito boas para resolverem problemas rotineiros. Mas, quando se deparam com problemas complexos que podem ser embaraçosos ou perigosos, a equipe não mantém a harmonia e a coesão necessária para solução do problema.

Quadro 5: As deficiências de aprendizagens propostas por Senge.

Fonte: Senge, 1990.

O que se pode depreender dos quadros 4 e 5 acerca das contribuições oferecidas por cada teoria psicológica estudada, em relação aos comportamentos defensivos e suas consequências para a aprendizagem nas organizações de trabalho é que cada uma delas oferece, mesmo que de maneira fragmentada, explicações de como e por que os indivíduos criam e sustentam complexas e bem estruturadas formas de interações que lhes proporcionem segurança e bem-estar psicológico em suas rotinas de trabalho nas organizações.

Cabe reiterar o esclarecimento de que a classificação dos comportamentos defensivos dos indivíduos nas organizações de trabalho por meio de cada uma das teorias mencionadas, Foi necessária para cobrir possíveis deficiências encontradas na fragmentação dessas abordagens, se analisadas isoladamente. Por exemplo, o que não foi encontrado na psicanálise para justificar um determinado comportamento defensivo gerador de uma deficiência de aprendizagem, poderá ser explicado pelo cognitivismo, ou vice-versa.

Ao serem identificadas as possíveis rotinas organizacionais defensivas implementadas pelos indivíduos na organização pesquisada e as possíveis formas com que estas rotinas produzem padrões de comportamentos que determinam o alcance das deficiências de aprendizagens nessa organização esperamos ser possível propor eventuais correções de rumo da organização objeto de nossas pesquisas, e sugerir alternativas às suas políticas de recursos humanos ou de estratégias operacionais, que promovam e consolidem práticas que atendam as propostas transformacionais e sustentáveis de uma aprendizagem de “circuito duplo”, defendidas por alguns estudiosos aqui descritos, interessados no bem-estar e desenvolvimento dos indivíduos como também, da organização em geral.

É o que da mesma forma defende Dejours (2000) ao propor que o trabalhar não significa tão somente exercer atividades produtivas, mas também se relacionar, conviver com os pares. Nesse sentido, este autor sugere que uma das preocupações centrais dos gestores organizacionais precisa ser, independentemente de buscar a eficiência técnica e a produtividade, a de incorporar nas práticas e políticas das organizações, facilidades para a convivência, para o viver em conjunto, para as regras de sociabilidade; ou seja, oferecer formas de proteção e de realização da inteireza biológica, psicológica e sociológica dos trabalhadores.



### 3 METODOLOGIA

O método escolhido para a realização desta pesquisa foi predominantemente do tipo qualitativo, onde pressupostos amplos do pesquisador foram ajustados e elaborados à medida que as informações foram obtidas, sistematizadas e interpretadas (GODOY 1995). Caracterizou-se ainda, como um estudo de caso, composto por nove entrevistas, observações informais diretas e análise de documentos referentes ao nível gerencial da organização onde a pesquisa foi realizada. Consistiu em uma análise intensiva que buscou reunir informações tão numerosas e detalhadas quanto possível a respeito dos padrões de comportamentos defensivos dos indivíduos na organização e suas influências nos processos de aprendizagem (BRUYNE; HERMAN; SCHAUTHEETE, 1982).

A pesquisa foi também do tipo descritivo-exploratória. Descritiva porque buscou conhecer a natureza do objeto de estudo, da composição e dos processos que o constituem ou nele se realizam com o intuito de descrever suas características. Exploratória já que visou conseguir uma visão geral do problema que contribuiu na focalização das questões, permitindo-nos então, não só que configurássemos e diagnosticássemos o fenômeno pesquisado, mas obtivéssemos ainda informações e respostas sobre os motivos que levaram a tal situação (KOCHE, 1985; ALVES, 1991).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização que foi objeto da pesquisa é uma companhia de águas e saneamento que opera em um Estado no sul do Brasil. Julgamos necessário não divulgar seu nome e dos participantes da pesquisa para preservarmos sua imagem no mercado, bem como preservar a integridade de seus funcionários. Trata-se de uma empresa de capital misto com participação governamental e privada na formação do capital. Criada com a missão de prover a diversos municípios o abastecimento de água para consumo humano e o de sistemas de saneamento básico. A empresa está presente em 206 municípios desse estado, atuando diretamente nesses dois setores.

A empresa opera de duas formas: a primeira e mais antiga é por meio de convênios de concessão firmados com as prefeituras municipais; a segunda de acordo com convênios de parceria com as prefeituras municipais, regidos pela Lei 11445, de 07 de janeiro de 2007. Atualmente os serviços prestados pela empresa cobrem quase

todo o Estado, atendendo uma população de 2,3 milhões de habitantes com distribuição de água tratada e 319 mil com coleta, tratamento e destino final de esgoto sanitário.

### 3.2 PARTICIPANTES

O critério de seleção intencional dos participantes desta pesquisa por meio da escolha do nível gerencial teve como razão fundamental, o fato de que, tal instância é de importância estratégica no que se refere ao processo de aquisição e de disseminação de conhecimento, como também de formação de opinião a respeito da realidade psicossocial do ambiente de trabalho. Esses participantes têm, tempo de serviço suficiente que lhes assegurou socialização consolidada pela cultura da organização na qual trabalham, levando em consideração o processo de socialização secundária, ou mais especificamente, a socialização organizacional<sup>13</sup>. Por conseguinte, foram convidados para participar da pesquisa, num universo de dez, nove gerentes. Um deles não participou pelo fato de exercer sua atividade gerencial em outro município.

Com exceção de um dos pesquisados que concluiu o segundo grau, os demais têm formação em nível de terceiro grau, sendo que, dois deles com mestrado. As idades dos gerentes oscilavam entre 28 e 60 anos. O tempo de permanência na função gerencial variava entre os pesquisados, de três a 14 anos. Por fim, o tempo de serviço dos gerentes na empresa era de cinco a 30 anos.

A identificação desses participantes, para que lhes seja garantida a confidencialidade de seus relatos foi feita pela seguinte codificação: cada entrevistado está identificado pela sigla "G", seguida de seu número "G.1, G.2, G.3 até G.9". Ainda, para que seja preservada a identidade dos entrevistados, todos eles independente do gênero, serão tratados como do sexo masculino.

Os pesquisados não foram caracterizados individualmente no que se refere aos seus aspectos demográficos para atender o que preceitua o “termo de consentimento livre e esclarecido” (anexo II), instituído por resolução normativa do MEC, que tem como propósito

---

<sup>13</sup> A socialização organizacional é para Borges e Albuquerque, (2004, p. 333). a integração do indivíduo com a organização no exercício de determinado cargo ou função. Os autores consideram o primeiro ano de trabalho como o período de socialização organizacional.



garantir a total confidencialidade e anonimato dos pesquisados. Além disso, um aspecto comum a todos os pesquisados é o de que, os mesmos ocupam cargos de confiança, portanto, podendo ser destituídos dos mesmos a qualquer momento. Portanto, nesse caso em especial, a preservação da identidade dos pesquisados significa preservá-los de eventuais constrangimentos ou prejuízos, tendo, portanto, implicações éticas da mais alta relevância.

### 3.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

A coleta de informações foi obtida por meio de fontes diretas e indiretas.

#### 3.3.1 Fontes De Informação Diretas

A coleta das informações foi de forma direta quando observamos as ações ou conjunto de ações dos participantes, em suas interações nos seus ambientes de trabalho no decorrer da pesquisa e ainda, nos momentos em que estes adotaram atitudes e comportamentos que foram caracterizados como defensivos, quando respondiam a questionamentos que lhes pareciam embaraçosos ou ameaçadores ou, mesmo quando falavam sobre experiências por eles vivenciadas, conforme previamente definidas por Senge (1990) e Argyris (1992).

As informações que foram frutos de observações por este pesquisador no momento em que os entrevistados respondiam as perguntas como também em outros momentos que estes interagiam com seus pares, foram utilizadas na interpretação dos conteúdos verbalizados pelos pesquisados, procurando identificar seus alinhamentos ou seus opostos entre o que os estes expressavam e como se comportavam em seus ambientes de trabalho, notadamente no que se referem as suas expressões corporais que evidenciavam alguns tipos de comportamentos defensivos.

#### 3.3.2 Fontes De Informações Indiretas

Foram fontes indiretas as análises de documentos da organização, tais como um jornal de divulgação interna, a intranet, a página da empresa na Net e de trabalhos produzidos por outros estudos da organização (tese) e, ainda por meio de entrevistas semiestruturadas com os empregados selecionados para esse fim. O roteiro de entrevista semiestruturado foi constituído tendo por base a decomposição das

categorias de análises do estudo: padrões de comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens (anexo I).

### 3.3.2.1 Entrevistas

Conforme afirmam Selltiz et al (1987), a entrevista se constitui em um importante instrumento para a obtenção de informações a respeito do que "(...) as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes". (p. 273) No caso do presente trabalho, a opção adotada foi pela entrevista semiestruturada. A intenção primeira com a utilização desse instrumento foi a de focalizar junto aos pesquisados, temas que foram pertinentes ao problema de estudo proposto, com também formulamos perguntas previamente elaboradas, para que a partir daí, os participantes pudessem manifestar-se livremente sobre o assunto ou as questões propostas. Através da utilização desse instrumento, conseguimos captar as atitudes, opiniões e os valores dos sujeitos entrevistados a respeito do problema que estava sendo investigado (Minayo, 1994), para, em seguida, contextualizarmos em cada categoria de análise objeto da presente tese, sua correspondente variável.

Dessa forma, o roteiro de entrevista foi elaborado de tal forma que visasse obter por meio das respostas dos participantes, tantas informações quanto possíveis, pelo qual identificamos os comportamentos defensivos dos entrevistados que constatamos terem se tornados rotineiros e padronizados da forma descrita por Argyris (1992). Esses padrões, detalhados ao longo do presente trabalho, foram avaliados na influencia que exercem nas deficiências de aprendizagem dos indivíduos nesta organização.

#### 3.3.2.1.1 Tratamento dos Dados das Entrevistas

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Em seguida, as informações foram recortadas e reagrupadas de acordo com as categorias temáticas sugeridas pelo modelo de Senge (1990) e Argyris (1992). Finalmente, as categorias foram interpretadas à luz do quadro teórico apresentado no estudo.

### 3.3.3 Análise Documental

De acordo com o que propõe Lakatos e Marconi (1991), a análise documental se constituiu na identificação de documentos considerados importantes por meio dos seguintes tipos de leitura: 1) leitura preliminar (familiarização), leitura seletiva (identificação de conteúdos pertinentes aos objetivos propostos pelo estudo), leitura reflexiva (reconhecimento e avaliação das informações), interpretativa (interação dos conteúdos extraídos com o referencial teórico utilizado no estudo), e explicativa (busca verificar os fundamentos de verdade presentes no documento). Desse modo, os conteúdos obtidos a partir da análise dos documentos foram úteis na medida em que pudemos fornecer subsídios importantes para o problema colocado pelo pesquisador. Nesse sentido, foram considerados subsídios pertinentes e úteis, uma vez que puderam contribuir para confirmar, retificar ou negar o problema e os objetivos decorrentes do presente estudo (AMBONI, 1998).

Os documentos que foram objetos de análises foram aqueles que padronizam as normas de serviços, os de procedimentos operacionais e de condutas, bem como os que estabelecem ou delimitam os valores e objetivos da organização, tais como um jornal de divulgação interna, a intranet, a página da empresa na Net, um sistema operacional denominado de “IRP”, o Regimento Interno da Companhia, o organograma, o plano de contas e um trabalho acadêmico produzido por outro estudo da organização (tese). A análise desses documentos teve como finalidade verificar a existência formal de políticas ou diretrizes orientadas para algum tipo de processos promotor da aprendizagem na organização, em especial no que se refere ao armazenamento e disseminação do conhecimento. As descobertas feitas foram, sempre que possível, utilizadas, para confrontar ou corroborar os relatos dos pesquisados como também, dos comportamentos destes que puderam ser observados. Esses documentos forneceram importantes subsídios que tornou possível identificar o grau de congruência dos comportamentos dos participantes da pesquisa, com as políticas de gestão da organização, como descrito no capítulo IV da presente tese.

### 3.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE

As entrevistas foram realizadas individualmente com os participantes selecionados, em horário previamente marcado durante o expediente normal da empresa. Nessas ocasiões buscamos explorar ao

máximo os assuntos focados nesse estudo para que se pudéssemos, dessa forma, identificar os elementos que são constitutivos das defesas do empregado isoladamente, bem como das defesas que foram incorporadas pelo grupo e que formaram o padrão organizacional defensivo.

### 3.5 PROCEDIMENTOS

Em um primeiro momento, foi necessário buscar na literatura referências que ampliassem a visibilidade do fenômeno para o pesquisador, o que viabilizou a construção dos procedimentos e dos instrumentos de coleta de dados.

#### 3.5.1 Contato com a Organização e com os Participantes

O projeto de pesquisa foi apresentado à alta administração da empresa, na oportunidade em que esta aprovou sua execução. Ficou convencionado que, após o término da pesquisa, haverá uma apresentação dos resultados do estudo para os administradores da organização.

O contato inicial com os participantes foi feito pessoalmente ou por telefone de modo que fosse possível informar os objetivos da pesquisa e focar a importância da participação deste para o avanço da Ciência e para o desenvolvimento da organização. Quando da aplicação da entrevista foram formalizados os aspectos legais para tal fim, como por exemplo, à leitura do Termo de Consentimento (anexo B), dando ciência ao entrevistado do objetivo da pesquisa, como os dados foram coletados, a condição da participação voluntária, a garantia do anonimato e o tratamento sigiloso dos dados coletados.

### 3.6 CATEGORIAS DE ANÁLISES E SUAS VARIÁVEIS

São basicamente duas, as grandes categorias de análise que estruturam a presente pesquisa e que se baseiam no referencial teórico apresentado: os padrões de comportamentos defensivos nas organizações e as deficiências de aprendizagem. Essas categorias foram decompostas em função das variáveis identificadas no quadro 6:

CATEGORIAS DE ANÁLISES	VARIÁVEIS
Padrões de comportamentos defensivos nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir com o objetivo de aumentar o entendimento e a confiança, frequentemente produzindo desentendimento e desconfiança.</li> <li>- Responsabilizar outros ou sistemas por decisões infelizes.</li> <li>- Agir conforme modos testados e aprovados no passado.</li> <li>- Não discutir temas difíceis de modo aberto e sincero.</li> <li>- Justificar a não realização de tarefas pela insuficiência orçamentária</li> <li>- Contrariar interesses pessoais para beneficiar interesses do grupo.</li> <li>- Trabalhar em equipe em situações complexas e ineficaz</li> </ul>
Deficiências de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu sou o meu cargo - limitar ações as atribuições dos cargos, sem um comprometimento maior.</li> <li>- O inimigo está lá fora - culpar os outros por erros ou fracassos</li> <li>- A ilusão de assumir o comando – pensar que pela posição de comando na hierarquia possui controle da situação.</li> <li>Fixação em eventos - Fixar em eventos súbitos e de curto prazo, sem perceber eventos lentos e graduais que minam as estruturas das organizações.</li> <li>Parábola do sapo escaldado – Não perceber mudanças lentas e graduais no ambiente.</li> <li>A ilusão de aprender por experiência – Não aprender com as consequências dos próprios atos em longo prazo.</li> <li>O mito da equipe administrativa – Restringir a aprendizagem diante de problemas complexos e embaraçosos.</li> </ul>

Quadro 6: Categorias de análises e suas respectivas variáveis.

Fonte: Adaptado de Argyris (1992) e Senge (1990).

### 3.7 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi testado em duas aplicações piloto por meio de entrevistas com dois gerentes aposentados. O intuito desse procedimento foi o de verificar possíveis problemas de compreensão, como também de obter sugestões a respeito de outras questões consideradas relevantes que pudessem ser inseridas. Tal

procedimento possibilitou o aprimoramento do roteiro de entrevistas. A coleta dos dados obedeceu ao previsto na Resolução CNS 196 de 10/10/1996 - Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa com seres humanos. Os dados (entrevistas, observações diretas e análise documental) foram coletados no período compreendido entre março de 2011 a agosto de 2011.

## 4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Passamos a analisar as respostas dos nove entrevistados a presente pesquisa, que unidas a análise dos documentos, as suas declarações respondam a questão chave deste estudo acerca da identificação dos comportamentos defensivos na COASA e suas relações com as deficiências de aprendizagem.

Os documentos que foram objetos de análises, como já relatado no capítulo destinado ao Método foram aqueles que padronizam as normas de serviços, os de procedimentos operacionais e de condutas, bem como os que estabelecem ou delimitam os valores e objetivos da COASA. Dentre eles os que mais atenderam as nossas necessidades foram o jornal da empresa utilizado para divulgar diferentes assuntos de interesses dos empregados; a intranet que serve como elo de comunicação entre a Diretoria e o corpo gerencial, além de divulgar diferentes outros assuntos aos demais empregados, a página da empresa na Net de onde obtivemos a identificação da COASA, um sistema operacional denominado de “IRP” que comanda praticamente todos os processos informatizados, o Regimento Interno da Companhia, o organograma e um trabalho acadêmico (tese) produzida por um empregado da organização. A análise desses documentos possibilitou a verificação de como as políticas ou diretrizes formais orientadas para algum tipo de processos promotor da aprendizagem na organização, em especial no que se refere ao armazenamento e disseminação do conhecimento, é utilizado na empresa. As descobertas feitas foram, sempre que possível, utilizadas, para confrontar ou corroborar os relatos dos pesquisados como também, dos comportamentos destes que puderam ser observados. Esses documentos forneceram importantes subsídios que tornou possível identificar o grau de congruência dos comportamentos dos participantes da pesquisa, com as políticas de gestão da organização, como descrevemos a seguir.

Como amplamente relatado pelos diferentes autores até aqui apresentados, e a partir de distintas perspectivas teóricas, comportamentos defensivos podem ser detectados em diversos tipos de empresa e níveis de autoridade dentro de uma organização. A motivação para o comportamento defensivo surge dos mais variados pontos e aspectos sempre levando em consideração as motivações pessoais de cada indivíduo em particular.

Na organização analisada destacou-se que a prevalência de comportamentos defensivos grassa de uma forma generalizada por entre os pesquisados. É responsável por isso uma infinidade de fatores que se

acumularam ao longo dos anos nessa empresa que, por estarem atuando desde há muito tempo, e por se constituírem como parte da própria estrutura organizacional tornaram-se muitas vezes imperceptíveis outras, quando perceptíveis, são indiscutíveis. Entre eles destacamos o fato de que a organização ser uma empresa estatal de economia mista, com predominância da participação do Estado na formação do capital. Isso, como qualquer empresa dessa natureza implica, quase sempre, nas mudanças periódicas dos seus principais administradores: Presidentes e Diretores, que são nomeados a cada novo governo. Ora são eles os responsáveis, em última análise, pelas implementações e consolidações das diretrizes que devem ser seguidas pela COASA. Ocorre que com as mudanças periódicas dos Diretores, frequentemente mudam também as políticas de gestão, especialmente a de Recursos Humanos, fator esse que contribui, sobremaneira, para a instabilidade da permanência dos gerentes em seus cargos, por se configurarem como “função de confiança” dos diretores. Acrescente-se a isso outras implicações dessas constantes mudanças de diretoria como, por exemplo, a falta de solução de continuidade dos planejamentos estratégicos, bem como de seus processos e sistemas de informações, além, certamente, das suas prioridades, que podem e mudam, ao sabor dos novos objetivos dos diretores que assumem.

Esses, em princípio, são os mais evidentes elementos que se constituíram na principal descoberta em nossa pesquisa, os que incentivam a produção dos comportamentos defensivos dos gerentes da COASA e suas constituições em padrões de comportamentos. Não fica difícil entender como esses gerentes criaram, no decorrer do tempo, suas estratégias e recursos para se defenderem, tanto seus foros íntimos, como em suas instâncias de relações sociais e de trabalho. Como qualquer outra organização onde predominaram estruturas de comando, cujos principais administradores nem sempre estão verdadeiramente comprometidas com seu futuro, ou mesmo, não estão preparados para administrarem uma empresa dessa envergadura, patrocinando assim toda sorte de desmandos e inconsequências, a COASA, também traz em sua história momentos de instabilidade e de angustia para seus empregados, como poderemos observar nos relatos dos entrevistados. É importante registarmos nesse momento nosso testemunho de que a atual administração da COASA tem promovido os mais relevantes esforços no sentido de levar essa empresa a patamares muito mais altos do que ela se encontra. Essa atual diretoria, ao contrário de muitas que a antecederam tem se mostrado verdadeiramente comprometida com os melhores resultados da empresa, tanto imediatos como futuros,



enfrentado inclusive, como determinação e coragem, desafios inimagináveis para maioria das empresas semelhantes.

Assim é que, a partir desse contexto histórico apresentamos neste capítulo os resultados que foram obtidos nesta pesquisa, inicialmente a partir da análise documental para, em seguida, juntar as respostas dos entrevistados. Somados a isso, realizamos uma discussão desses dados com a teoria estudada e apresentada no marco teórico desta pesquisa.

A fim de facilitar a identificação dos principais comportamentos defensivos dos entrevistados e suas conseqüentes relações com as deficiências de aprendizagens, apresentamos, no início do relato de cada entrevistado, um quadro resumo, dos tipos de comportamentos defensivos de maior relevância identificados por meio dos relatos de cada um dos entrevistados e sua conseqüente produção de deficiência de aprendizagem na organização.

#### 4.1 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G.1

G1 é responsável por uma gerência eminentemente técnica cujas exigências de produção estão diretamente condicionadas a aparatos legais: fiscais e trabalhistas, sendo inclusive, um dos principais interlocutores com os órgãos fiscalizadores da COASA. Tem ainda entre suas principais atribuições a relação com a bolsa de valores e suas complexas padronizações metodológicas de produção e divulgação de resultados.

<b>TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO</b>	<b>SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS</b>	<b>TRECHO ILUSTRATIVO (Declarações do entrevistado)</b>	<b>DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAG. GERADAS</b>
Disseminação do conhecimento	As pessoas não compartilham informações que possam ser proveitosas para a organização na expectativa de que elas sejam fontes de poder.	As informações existem, o problema que a gente corre é que na maioria das vezes, as pessoas não sabem o que querem, ou não sabem aonde buscar. Ela tá disponível, o problema é que a pessoa não sabe como chegar lá. A gente tem que saber a empresa como funciona. O problema não está na falta de informação, está em saber buscar a informação.	O conhecimento não é compartilhado e como consequência, este tende a ficar obsoleto.
Resistência as mudanças	Quando a gestão das mudanças em uma organização mudam os significados e o valor social dos indivíduos, ela favorece o surgimento de reações defensivas à mudança.	Eu hoje, como eu estou na gerência, daqui a pouco muda a diretoria, eu sei que o diretor que vem pode não querer que eu fique ali.	A inconstância nas políticas de gestão e com as frequentes mudanças dos gestores produz uma descontinuidade nos processos de aprendizagem.

Quadro 7 - Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G1.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Em relação à disseminação do conhecimento, G1 ressalta que as informações existem, o problema é que na maioria das vezes, os funcionários não sabem o que querem, ou não sabem aonde buscá-las. A dificuldade que os funcionários têm é por que a maioria do pessoal é nova e não conhecem a empresa e não sabem como conseguir as informações. Ele reconhece que:

*Tem alguns gerentes que ficam sentadinhos atrás da mesa e não conhecem a empresa, saber onde tem isso, onde buscar aquilo. A gente tem que saber a empresa como funciona. O problema não está na falta de informação, está em saber buscar a informação. Muitas informações vão do gerente, vai do interesse dele em colocar na intranet. Eu, por exemplo, todas as informações estão na intranet. Então não é problema de falta de informação, o problema é disponibilizar essas informações. (G1)*

O livre fluxo de informações e a criação de mecanismos que facilitem seu acesso é para Argyris (1997), um dos principais componentes para a produção da aprendizagem em uma organização.

Contudo alerta o autor ser comum que pessoas reajam com comportamentos defensivos nessas ocasiões, para preservarem seus status e poder que mantêm em seus postos de trabalho pela exclusividade que detêm do conhecimento, procurando dificultar o trânsito ou a transmissão desse conhecimento. Os gestores organizacionais precisam estimular novos padrões de relacionamento entre os diversos atores sociais relevantes por meio do maior acesso às informações e ao conhecimento, aumentando-se dessa forma, a emancipação dos indivíduos. Quanto maior a interação entre chefes e subordinados nas equipes de trabalho e destes com os demais grupos, o aprendizado torna-se mais dinâmico e mais pontual. É possível, então, a construção de um contexto social no qual os indivíduos podem expressar mais livremente suas informações. Nos processos de negociação entre os atores sociais, as decisões tendem nesses casos a ser mais ricas e completas.

Foi perguntado a G1 se no setor dele há constantes mudanças da direção e se isso influencia o seu trabalho. Ele informou que a mudança de gerentes e diretores da empresa não influencia o seu trabalho, já que no âmbito das práticas burocráticas de sua gerência, não há como haver muitas mudanças. Em relação a isso G1 informa:

*Eu hoje, como eu estou na gerência, daqui a pouco muda a diretoria, eu sei que o diretor que vem pode não querer que eu fique ali. Pra isso eu to preparado, isso aí eu tenho consciência que eu to temporário, então eu não posso ficar*

*desgostoso de me tirarem. Até uns tempos atrás, até a abertura de capital, vamos dizer assim, a [nome da gerência] não era muito valorizado pela diretoria. A partir do momento que fizeram a abertura do capital, em 1994, a partir daquele momento, Aí sim, o pessoal começou a valorizar mais o trabalho da gerência. A gente tinha prazo pra entregar as coisas, tinha a bolsa de valores. Então a partir desse momento mudou. (G1)*

Observa-se nesse trecho que G1 usa de racionalizações para justificar seu posicionamento na empresa. A racionalização descrita por Freud (2006) é um dos tipos de mecanismos de defesas que têm por finalidade garantir a segurança do ego e poupá-lo à experiência da dor, ela pode compreendida como um processo pelo qual o indivíduo procura apresentar uma explicação coerente do ponto de vista lógico, ou aceitável do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ação, uma ideia, um sentimento, etc., cujos motivos verdadeiros não percebem. De outra forma o indivíduo, ao ver negado o valor de suas competências durante uma mudança, vivencia um processo de negação simbólica do que era a base de sua identidade e valor social em um sistema anterior, o que aumenta sua angústia e dissonância cognitiva (choque de crenças e valores), levando-o muitas vezes a resistir ao "novo", ao "progresso" e ao "futuro" (Festinger, 1975). Em outras palavras, quando a gestão das mudanças em uma organização muda os significados e o valor social dos indivíduos, ela favorece o surgimento de reações defensivas à mudança. Os indivíduos que tinham identidades vencedoras na organização passada — poder, prestígio, formas de sobrevivência e competências consolidadas - se sentirão ameaçados diante da mudança se não puderem constituir ou conservar suas alianças vencedoras no novo sistema organizacional

G1 relata que a empresa perdeu muitos funcionários, entretanto, não houve, por parte dos gestores uma preocupação em organizar um legado de informações eficaz para funcionários que chegaram posteriormente, ou seja, não houve um processo de transição com compartilhamento de informações. Para se obter esse conhecimento que ficou com o pessoal mais antigo, os novos precisam recorrer a estes em suas casas, já que muitos estão aposentados; mas, nem sempre obtêm êxito. Assim, G1 se expressa:

*Tinha gente muito boa, gente muito antiga que detinha a história da empresa e foram todos embora, Isso fez falta. ... Então o pessoal que chegou começou a pegar (as informações). e tem gente que tá fora daqui, mas a gente liga pra eles e ele, às vezes, dão as informações. Mas nem sempre é fácil assim. (G1)*

Sabemos que as experiências anteriores são essenciais para o bom desenvolvimento da cultura organizacional. De acordo com Weick e Westley (2009), a cultura organizacional precisa ser compreendida como sistemas que se autodesenvolvem. Nesta perspectiva, os sistemas que se autodesenvolvem conquistam identidades em função de sua capacidade de reestruturação. A redução da estrutura desperta o aumento da sensibilidade dos indivíduos às condições locais e ao ajuste mútuo contínuo, na medida em que as aprendizagens permaneçam como um fluxo constante entre os indivíduos interdependentes.

Sobre a relação com sua equipe de trabalho, G1 ressalta que é a melhor possível e informa, que:

*Eles [seus gerenciados] chegam na minha mesa pra conversar, então eles tem liberdade, eu não tenho que ir na mesa de todo mundo pra ver se tão trabalhando. Alias, eu não mando, eu peço. Eu sempre chego com jeitinho, por isso não tenho problemas com ninguém, eu sei que se precisar deles eu posso contar. A gente faz umas festas juntas inclusive com as famílias, eu gosto muito de cozinhar, então a gente se dá bem. Eu conheço todo mundo aqui, então a gente tá sempre em contato, conheço a personalidade de cada um. Tem gente de outras gerências que tem 3 a 4 anos na empresa que já brigou com o chefe, eu não tenho esse problema. (G1)*

A boa relação entre a equipe pode ajudar no processo de aprendizagem no exercício do trabalho. Estudos de Peters e Waterman, (1997), propõe que a organização que pretenda viabilizar a aprendizagem precisa assumir a complexidade do comportamento social e incorporar a ideia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. Ao estimular novos padrões de relacionamento entre os diversos atores sociais relevantes por meio do maior acesso às informações, aumenta-se a emancipação dos indivíduos. Conforme a interação entre chefes e subordinados nas equipes de trabalho ganha papel central na gestão de pessoas, o aprendizado torna-se mais dinâmico e mais pontual. É possível, então, a construção de um contexto social nos quais os indivíduos podem expressar mais livremente suas racionalidades. Nos processos de negociação entre os atores sociais, as decisões tendem agora a ser mais ricas e completas.

Para melhorar os processos de aprendizagem da COASA, G1 reflete que o ambiente de trabalho é bom, mas abre uma ressalva, como se observa:

*Com relação ao consumidor, a COASA tá deixando muito a desejar, problemas*

*de conserto, a COASA leva muito tempo pra arrumar, isso são alguns transtornos que trazem pra população. Mas isso são problemas pontuais. Aí é que vem a questão. O Superintendente que é um cargo político, que não é um técnico da empresa, tem que mudar, tem botar um técnico lá no comando da coisa, e funcionário da empresa. O pessoal que tá lá fora, isso é uma coisa que sempre me deixou chateado, eles acham que a gente não faz nada, essas coisas de funcionários públicos, só que atinge a gente, a gente fica chateado, "Ah! Você não faz nada"; Eu particularmente nunca tive um problema, sempre assim, falam que a gente não trabalha. Ha agora de alguém falar mal, esse tipo de crítica eu ainda não ouvi não. (G1)*

Observa-se nesse trecho que a ineficiência de um funcionário ou de um setor da empresa ou até mesmo estereótipos produzidos pela sociedade sobre uma determinada classe de trabalhadores, como é o caso citado pelo entrevistado, pode criar uma instabilidade ou uma insatisfação generalizada que pode se tornar um conceito integrante da cultura da empresa. Ao tratar dessa temática, Bourdieu (1974; 1999) enfatiza os elementos dóxicos (aceitos como verdadeiros, naturais e elementares) da ação, as classificações sociais, a consciência prática (entendida como o conhecimento não-conceituai) e a reprodução contextualizada da estrutura social, reunindo-os em torno da noção de *habitus*. De acordo com o autor, *Habitus* seria um construto analítico, um sistema de improvisação disciplinado ou de regras genéricas que representam o que foi internalizado pelos atores, a partir do experimentado, com base nas tipificações compartilhadas de categorias sociais. O que foi internalizado abrange o cognitivo, o afetivo e o avaliativo (BOURDIEU, 1999).

Em razão do convívio e das histórias comuns, os membros de determinada fração ou segmento da sociedade compartilham hábitos similares, que desenvolvem e mantêm regularidade de ideias, de aspirações, de estratégias de ação e de padrões de comportamentos estreitamente relacionados com as posições por eles ocupadas na estrutura social, e que eles continuamente reproduzem. As instituições seriam, então, inseparáveis da distribuição de atores, uma vez que só se tornariam ativas e efetivas se encontrassem aqueles que realizam nelas seus interesses e que se sentem integrados e em condições de seguir adiante (SILVA; NOGUEIRA, 2004).

Quando esse *habitus* carrega em si uma bagagem de crenças compartilhadas que se formaram por meio de estereótipos que podem ser pré-conceituais, vindos de terceiros, no presente caso, da sociedade em geral, a autoestima e o juízo que o sujeito faz de seus próprios valores ficam comprometidos. Nesses casos não há qualquer espaço para

aprendizagem já que quaisquer iniciativas dessa natureza tenderão serem vistas como sem propósitos de duvidosas.

#### 4.2 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G2

Uma das características que se destaca nesse entrevistado é a sua facilidade de perceber e lidar com a ocorrência dos fenômenos atípicos das inter-relações de trabalho na COASA. Talvez, por isso e pelo seu carisma seja admirado e respeitado por seus superiores, seus pares gerentes e seus subordinados. Esse entrevistado experienciou alguns dos momentos de mudanças mais traumáticos, fáusticos e inconsequentes que a COASA já viveu, nos quais teve que exercitar toda sua habilidade de excelente mediador, oferecendo nessas oportunidades propostas conciliatórias para soluções dos conflitos recorrentes nesses momentos. Sua participação mais destacada foi quando a empresa passou por um período bastante conturbado, relativamente longo, criando uma crise de administração sem precedentes para a empresa, quando o presidente da organização, naquela oportunidade, valeu-se de recursos pouco ortodoxos para os cânones da organização até então. O imperativo de seu discurso estava acima de qualquer lei, instrução normativa ou razão substantiva, relacionados não só com a gestão de recursos humanos, mas, também com todo o planejamento da COASA.

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVOS	SÍNTESE DOS COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICIÊNCIAS DE APREND. GERADAS
Disseminação do conhecimento	As pessoas não compartilham informações que possam ser proveitosas para a organização na expectativa de que elas são fontes de poder.	<b>Eu não tinha a história de antes, então vinha coisas pra eu responder do Tribunal que eu não sabia nem o que era. Então essas dificuldades nós tivemos muito. Então eu fiquei sendo agora a mais antigo dali assim. Aí, renovou tudo.</b>	O conhecimento não é compartilhado e como consequência a empresa torna-se refém do conhecimento de um ou mais empregado para aumentar sua produtividade.
Disseminação do conhecimento	As pessoas não compartilham informações que possam ser proveitosas para a organização na expectativa de que elas são fontes de poder.	<b>Então hoje assim eu me sinto com uma responsabilidade e bem grande, até porque essas coisas das antigas eu tenho obrigação de lembrar tudo e tentar passar isso pro pessoal novo.</b>	Como o conhecimento não é compartilhado este pode ficar obsoleto.

Continua...



Continuação

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVOS	SÍNTESE DOS COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICIÊNCIA S DE APREND. GERADAS
O estresse como gerador de comportamentos defensivos	Vários comportamentos defensivos, como regressão, negação, cli-vagem, isolamento, racionalização, etc. são estratégias inconscientes para lidar com o estresse provocado pela percepção dicotômica da realidade.	<b>Bem no começo foram aos trancos, foi um período muito difícil, a diretoria muito rigorosa, muito conturbada, sem muita piedade... Aí eu mesmo comecei a ficar muito doente, doente que eu digo, estressado. Aí, eu pedi pra sair, porque eu realmente não aguentava mais.</b>	Não há produção de conhecimento que produza aprendizado generativo em um ambiente estressante

Quadro 8 - Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G2.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Iniciamos a entrevista com o G2 acerca desse período conturbado que passou a empresa, assim G2 se manifestou:

*A área [sua gerência]..., não em si só a área, mas o clima organizacional daquela época [gestões anteriores] era bem complicado. Eu naquela época não tinha nenhum cargo de chefia, (...) Aí em 2004 eu fui convidado pra assumir uma chefia da Divisão,. Foi uma época que havia uma lista de demissões que acabaram não ocorrendo e como colegas da divisão estavam nessa lista, e acabaram se afastando. Enfim, ficou bem complicado. Eu não estava nessa lista, foi assim coincidência porque parece que ela foi bem aleatória, não teve nenhum critério. Eu não sei, naquela época eu era muito anônimo aqui na matriz, ninguém me conhecia aqui, e Aí acabaram me convidando pra ficar nessa divisão porque o responsável pela divisão naquela época tava na maldita [sic] lista. Foi assim nessa confusão que eu acabei indo pra chefia da divisão e Aí, seis meses depois, o gerente daquela época também saiu até por desentendimento, tudo por causa dessa confusão. A intenção era reduzir o*

*quadro de empregados mas por outros meios, por meios mais drásticos. (G2)*

Como observado acima esse período foi de grande tensão devido ao que poderia ter sido uma política de corte de custos, o que certamente afetou o clima organizacional na época. No depoimento acima ficou evidente que os gestores de então tentaram promover mudanças radicais, bruscas e intempestivas na organização, sem considerar sua história e sua cultura. Programas de mudança organizacional instrumentais, como nesse caso, nos quais se adota como pressuposto o fato de que a mudança precisa originar-se da imposição de um novo modelo, baseado em uma racionalidade superior definida pelos dirigentes, a qual necessita reger o novo sistema, formatando a organização dentro de seus exclusivos e nem sempre muito claros critérios, são, invariavelmente fadados ao insucesso. Os comportamentos defensivos, nesse paradigma, são visto como ato irracional a ser reprimido de forma autoritária. Ora, uma mudança brusca, imposta em nome de interesses que não ficaram muito claros, que rompe como passado e com a história da organização tende a provocar uma crise identitária em alguns grupos organizacionais e a gerar fortes fenômenos de resistência, comprometendo o futuro do sistema (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

A percepção do tempo nesse modelo de gestão é unidimensional, baseada na ruptura entre passado e futuro. Esse modelo propõe a padronização e a homogeneização das formas de percepção da realidade, da representação da mesma e dos processos de tomada de decisão. A organização necessita desenvolver técnicas a fim de obter essa padronização, diminuindo a variedade cultural na empresa (SCHULER, 1987; MARTORY; CROZET, 1988; PERETTI, 1990; BESSEYRE DÊS HORTS, 1988). Dessa forma, os indivíduos são movidos na empresa por uma dupla lógica: uma lógica utilitarista, que os leva a tentar atingir objetivos econômicos, e uma lógica de realização pessoal que os considera como seres buscando o desenvolvimento de suas potencialidades e de suas responsabilidades.

O Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas baseado em pressuposto tayloristas pressupõe a existência de uma racionalidade superior e de um melhor método de interpretação da realidade e de decisão. Diante da questão de como dar uma maior autonomia aos empregados, o problema que se apresenta a uma empresa é como - fazer com que a maioria dos indivíduos adote as formas de representação da realidade e decisão consideradas como as melhores pelos seus diretores. Nesse modelo, a variedade cultural na

organização precisa ser reduzida na medida em que os empregados devem adotar os mesmos critérios e a mesma lógica de ação da direção. Isso garante a padronização das decisões e comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas. Incorporando os procedimentos de decisão e os critérios oficiais, os indivíduos adotariam rotinas administrativas e decisões em consonância com a estratégia elaborada pelos executivos, reproduzindo a ideologia dominante. Segundo essa visão, os indivíduos são considerados seres utilitaristas (BRABET, 1993; SCHULER, 1987; MARTORY; CROSET, 1988; PERETI, 1990; BESSEYRE DÉS HORTS, 1988).

Como uma das consequências mais comprometedoras de resultados e causadoras de afastamentos, licenças, absenteísmos e mesmo demissões nas organizações, é que a identidade dos indivíduos, criada a partir da interação social no contexto antigo, entra em crise na medida em que seu referencial social tradicional deixa de ser relevante (WEICK; WESTLEY, 1996). A negação do passado organizacional leva à polarização da percepção dos indivíduos entre o referencial passado, que era conhecido, seguro e permitia a construção da identidade até então, e o referencial futuro, que é incerto e obscuro para a construção de uma nova identidade, cuja qual a pessoa nem sempre reconhece como válida ou até mesmo legítima. Os fenômenos de comportamentos defensivos em todas as suas variáveis e amplitude que produzem a resistência à mudança, a anomia e a confusão do sentido podem ser facilmente entendidos nesse cenário.

*Após esse período o ...[nome do gerente] que era o gerente saiu também, Aí a Gerência ficou sem ninguém por um período, Aí quem assumiu foi (outro chefe). Ele ficou um período e depois acabou me convidando também pra assumir a gerência. Então assim oh, pra mim foi uma surpresa, eu nunca imaginava vir pra matriz e acabar sendo gerente, eu não me sentia em condições. Humilde, com o pé no chão, eu não tinha experiência suficiente, de tudo, mas assim pra assumir um gerência dessa. (...) E inclusive naquele período. Porque, o que eu aprendi? Tudo que se aprende na universidade, na verdade, a nossa grande pós é quando você tá na luta. A gente pode ter estudado o que estudou, mas chegam situações na hora que aparece. Aí o que aconteceu pra mim? Foi uma oportunidade? Foi boa. (G2)*

Assim, no depoimento acima G2 expõe que mesmo nesse momento de crise ele conseguiu colher bons frutos para sua carreira, considerando, que foi promovido. Uma abordagem relacionada à influência da cultura organizacional em sua aprendizagem é a das organizações como sistemas que se autodesenvolvem (WEICK;

WESTLEY, 2009). Esses autores referem-se dessa forma as organizações que se autodesenvolvem adaptadas à rotina de pequenas mudanças contínuas no interesse da atualização e da adaptação constante, em vez de fazê-lo em momentos de crises. Para os autores, a atualização constante resulta assim de uma combinação de redesenhos contínuos, estruturas pouco estratificadas, reduzida filtragem das informações, desequilíbrio intencional e o incentivo a dúvidas. O redesenho contínuo consiste em descartar até antigos métodos adequados para experimentos, para que surjam novos experimentos que se sucedam a novos experimentos. Os sistemas que se autodesenvolvem conquistam identidades em função de suas capacidades de reestruturação. A redução da estrutura desperta o aumento da sensibilidade dos indivíduos às condições locais e ao ajuste mútuo contínuo, na medida em que as aprendizagens permaneçam como um fluxo constante entre os indivíduos interdependentes. Os desequilíbrios intencionais que são instituídos na crença de que o baixo contentamento molda a percepção, são traços característicos desses sistemas.

Interessante observar que G2 pontua que ele assumiu a Gerência sem estar preparado naquele momento pra isso. Ele confirma que havia pessoas mais preparadas para assumir o cargo.

*Bem no começo foram aos trancos, foi um período muito difícil, a diretoria muito rigorosa, muito conturbada, sem muita piedade, eles chegaram com uma vontade enorme de acertar as coisas, financeiramente. E a visão que eles tinham do quadro funcional era assim um pouco distorcida, eram todos tratados numa vala comum como sendo um quadro que eram muitos e produziam pouco. Só que nessa vala, tinha muita gente boa, tinham algumas laranjas, mas não eram todas podres... Nosso Presidente Hi! Meu Deus, Eu já era gerente, de lá para cá eu fiquei como gerente de [cita o período que ficou na gerência] Aí eu mesmo comecei a ficar muito doente. Doente que eu digo, estressado, Aí eu pedi pra sair, porque eu realmente não aguentava mais. Apesar de precisar do ganho financeiro que eu tinha. Ha do ganho a mais, eu pedi pra sair porque eu não aguentava mais. Aí o quadro de pessoal foi também reduzido. Eu saída gerência em [data], assumiu outra pessoa no meu lugar, por oito meses, Aí no final lá dos oito meses eles me chamaram de volta porque Aí “fulano”, que ficou no meu lugar, surgiu outra oportunidade pra ele e ele também já tava louco pra largar porque é muito estressante. (G2)*

Nesse contexto, diversos estudos (DEJOURS, 1987; ENRIQUEZ, 1997; GABRIEL, 1999; KETZ DE VRIES, 1995), tratam de vários comportamentos defensivos, tais como regressão, negação, cli-

vagem, isolamento, racionalização ou sublimação, que, como já vimos, são mecanismos inconscientes para lidar com o estresse provocado pela percepção dicotômica da realidade. Alguns desses trabalhos argumentam que os indivíduos sob a pressão podem ficar prisioneiros de representações paradoxais que os bloqueiam, que os impedem de decidir e de agir. Isso pode ser prejudicial para sua saúde mental, pois tais bloqueios produziram ainda mais estresse, em um círculo vicioso. Esses processos impedem a ação dos indivíduos ou grupos, gerando resistência organizacional e limitação da comunicação entre grupos e afetando o sistema social de modo geral.

Alguns estudos sustentam que, nessas circunstâncias, é fundamental reconhecer e lidar com a resistência organizacional e com bloqueios afetivos gerados pelos mecanismos de defesa, dentro de um modelo psicodinâmico de intervenção (HIRSCHHORN, 1997; KETZ DE VRIES, 1995; BROWN; STARKEY, 2000).

É o que ocorre, por exemplo, quando nas organizações tenta-se criar o futuro, desconstruindo o passado. Nesses momentos as reações dos atores sociais em face da mudança podem variar entre comportamentos de conformismo, pânico, evasão, negação da realidade e tentativas de enfrentar com realismo a situação e encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com as contradições e a autonegação trazida pela transformação, conforme descrito por Berman (1988). Trata-se de um processo de reconstrução de sentido, como narram pesquisas sobre a importância dos ‘sentidos do trabalho’ para os indivíduos (MORIM et al, 2003; ANTUNES, 1999).

O indivíduo, ao ver progressivamente negado o valor de suas competências durante a mudança, vivencia um processo de negação simbólica do que era a base de sua identidade e valor social em um sistema anterior, o que aumenta sua angústia e dissonância cognitiva (choque de crenças e valores), levando-o muitas vezes a resistir as mudanças (FESTINGER, 1975). Em outras palavras, quando a gestão das mudanças em uma organização adota uma perspectiva fáustica, segundo a qual o futuro é construído a partir da destruição do passado, ela favorece o surgimento nos indivíduos de reações defensivas à mudança. Os indivíduos que tinham identidades vencedoras na organização passada — poder, prestígio, formas de sobrevivência e competências consolidadas — sentem-se ameaçados diante da mudança se não puderem constituir ou conservar suas alianças vencedoras no novo sistema organizacional.

Para lidar com os “rompantes do (antigo) presidente”, G2 utilizava-se de vários comportamentos defensivos notadamente o de racionalização e de relatos de temas difíceis que se tornam insuficientes:

*Com os outros rompantes dele eu fui vendo que não era nada pessoal com o [nome do entrevistado], assim comigo. Era com a [repete o nome do entrevistado], com o outro diretor dele, era até com as autoridades, e eu estava sendo assim enxovalhado na frente de todo mundo como profissional eu me senti muito mal. Mas depois eu vi os superintendentes, todos, ele [o presidente] xingava todo mundo. Então eu vi que não era a minha capacidade que estava em jogo ali. É o comportamento dele que depois todo mundo aprendeu a conhecer.(G2)*

Essa manifestação do entrevistado denota seu processo de racionalização quando este procura apresentar uma explicação coerente do ponto de vista lógico, ou aceitável do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ação, uma ideia, um sentimento, etc., cujos motivos verdadeiros não percebem. Esse tipo de comportamento defensivo busca minimizar a ansiedade, o medo ou a angústia, procurando preservar a autoestima do indivíduo. Este então, elabora para si as estratégias de defesas pelas quais procura preservar a ilusão de fortalecimento. No depoimento desse entrevistado pode-se também depreender que seu comportamento é fruto de um entendimento do grupo, de consenso que de uma forma geral o grupo assimilou, quando alega que todos os demais membros da organização aprenderam a conhecer o comportamento do “presidente”. Nesse sentido, os indivíduos pertencentes ao grupo se sentem na obrigação de evitar críticas mais contundentes ou manifestar sentimentos contrários a percepção do grupo, que possam gerar conflitos ou embaraços para outros membros e possam, desse modo, quebrar a uniformidade do grupo. Cada participante tende a inferir que os argumentos que eventualmente possui contrários ao consenso emergente, devem estar errados ou são inoportunos ou, ainda, que suas dúvidas não são importantes para serem esclarecidas.

Todo esse período de estresse resultou, segundo G2, em momentos de aprendizagens. Diz G2:

*O que acabou, o que arranhou, foi uma devassa, foi aquele período muito ruim, e eu paralelamente a isso tudo fui aprendendo. É como se diz, o que a universidade não deu aqui eu fui aprendendo com tudo isso. Eu tive que me virar, tive que correr atrás, tive que pesquisar, pegar informações, sobre os programas de demissões voluntárias. Fazer intercâmbios com outras empresas*

*que já fizeram. A gente acaba tendo que correr atrás, tentar estudar mais sobre aquilo que a gente não sabia.(G2)*

E experiência vivenciada pelo entrevistado, de fato, oportunizou a este um aprendizado efetivo, contudo, trata-se do que Morgan (2002) chama de “aprendizagem de circuito único”. Trata-se da aprendizagem que se sustenta por meio da habilidade de diagnosticar e corrigir erros relacionados a determinadas normas operacionais. Consiste no desenvolvimento de habilidades de perscrutar o ambiente, fixar objetivos e monitorar o desempenho geral do sistema em relação a estes objetivos. Os sistemas de informatização geralmente planejados para manter a organização em curso se tornam, na maioria das vezes institucionalizadas, e muito contribuem para manter o uso desse tipo de controle denominado de circuito único. Por exemplo, orçamentos para monitoração de despesas, vendas, lucros e outros indicativos de desempenho frequentemente conduzem a organização à aprendizagem de circuito único.

G2 aponta que com a saída de funcionários, grande parte do conhecimento, pelo menos o que eles detinham, também foi embora com eles. G2 valoriza o conhecimento que possui e ressalta por ser um dos mais antigos atualmente na empresa, se sente responsável na transmissão de conhecimentos. Contudo mantém, como todos os demais que a antecederam, sem promover quaisquer processos formais que possam contribuir para dinamizar e disseminar esse conhecimento, como ele mesmo relata que:

*Quando uma informação dentro da empresa não é encontrada, não temos problemas em recorrer aos mais antigos que já não se encontram mais trabalhando na empresa. Mas isso, às vezes, fica difícil de conseguir. Não tem assim todo mundo que saiu disposto a ajudar. (G2)*

Quando ocorrem ingerências externas na empresa, isto é, quando pessoas estranhas ao quadro de pessoal são nomeadas para exercerem algum cargo de confiança na COASA, G2 ressalta que:

*A gente fica um pouco indignado porque ainda acontece isso, mas a gente procura se entender com aquela pessoa que assumiu... o que a gente procura fazer? Procurar esclarecer bem como as coisas devem andar e procura deixar bem claro que acabou o tempo do jeitinho. Antigamente se a pessoa fazia uma bobagem, isso se perdia, hoje a bobagem que é feita é cobrada, Pode demorar mais cinco, seis anos, mas ela volta. Se alguém causou um prejuízo ou uma grande ingerência, ou uma irregularidade isso volta. ... Então às vezes eles se*

*aproveitam disso e como a coisa é política serve muito principalmente em ano eleitoral, cometem as maiores barbaridades, é mesmo de assustar. A gente até manda um documento dizendo que o chefe que não acertar tal coisa será responsabilizado, assim, por exemplo, desvio de função. (...) Mas a responsabilidade vai ser de quem mandou. ... Já teve um que perdeu a chefia. Isso já foi bom, acho que já serviu de exemplo pra outros tantos. Antigamente isso não existia, engavetava, Aí vinha um deputado, "não, não" e Aí a coisa ficava como estava mesmo. Dava uma raiva na gente, ia pra gaveta e nunca mais ia para frente... Aí que a gente vê assim que o ser humano, a gente aprende, não pode por a mão no fogo. Isso só com o tempo que a gente aprende, e Aí a gente vai criando assim uma armadura, pra gente ser mais, pra lidar com isso. (G2)*

Essas ocorrências, tipicamente de empresas públicas, produzem em alguns indivíduos mais comprometidos com o sucesso da organização, sentimentos de frustração, raiva e impotência. Toda essa incongruência provoca nos atores organizacionais dois tipos de reações diferentes: A primeira ocorre com aqueles que estão seriamente preocupados com os resultados finais e com a eficiência administrativa; estes convivem com todo tipo de tensões internas, o que Festinger (1995) chamou de "dissonância cognitiva", pois ao aceitarem a situação como ela é, estão violando seu próprio senso de integridade, como ficou claramente comprovado pelo entrevistado. Para minimizarem o sentimento de vergonha ou culpa daí advindos, essas pessoas, impotente para mudarem o *modus operandi* procuram eventualmente, redefinir suas autoridades ou responsabilidades. A esse comportamento Argyris (1992), denominou de "trabalho de faz de conta". Um exemplo é quando os indivíduos encontram uma oportunidade de reduzir as rotinas defensivas, agem de forma diferente, redefinem o significado de suas autoridades e responsabilidades para continuar a evitá-las ou encobri-las.

Foi perguntado ao G2 se ele conhece os valores e a missão da empresa. Nesse caso ele acredita que a COASA cumpre com sua missão. E se o mesmo acredita que os valores e a missão da empresa estão realmente alinhados e, ainda, se a missão dela está sendo cumprida. G2 respondeu que:

*Acredito que sim. Ela tem deficiências, mas a intenção é sempre atender da melhor maneira possível. Eu acredito assim oh, que ele não vá fazer o conserto como tem que ser feito, ou que alguém daqui do atendimento ao público não vá atender da melhor maneira possível, de propósito. O que talvez a COASA, no papel dela, como eu digo, tem deficiências no esgoto (....) Mas o corpo*



*funcional eu vejo e quero acreditar nisso que são comprometidos. Têm coisas que não dependem deles, que dependem de cima. Eu tive oportunidade de conversar com um atendente de um serviço e ele me foi bem claro: “Olha fulano a COASA não tá cumprindo os prazos de, por exemplo, tem que ir lá e fazer uma vistoria pra instalar não sei o que. “Eu estou agoniado [sic] aqui, recebo reclamações toda hora”. Mas eu digo assim, ele atende da melhor forma possível, a pessoa chega lá brava e ele tenta amenizar: “não, minha senhora, vamos tentar, vamos ver”. Mas ele sabe que não tá nas mãos dele, tá nas mãos dos superiores que não tomaram as providências pra tentar agilizar aquele atendimento. (...) A COASA talvez não esteja cumprindo na totalidade, mas assim eu vejo que existe uma vontade muito grande de cumprir. Eu vejo assim que ninguém vai fazer de propósito de não acertar. (G2)*

Pode-se evidenciar nesse depoimento que o entrevistado racionaliza seus argumentos para tentar justificar a falta de cumprimento da empresa de algumas de suas missões, como por exemplo, o fornecimento de tratamento de esgotos, a manutenção tempestiva de suas instalações etc. Ao atribuir a responsabilidade dessas ocorrências a “empresa”, o entrevistado responsabiliza outros ou sistemas por decisões infelizes, mesmo considerando seu declarado sentimento de frustração. O exercício de papéis nas organizações parte da ideia de que os indivíduos constroem e apreendem os significados compartilhados socialmente, e se relacionam com os outros por meio de esquemas tipificados ou papéis sociais. Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e a acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e as normas características dos papéis que desempenha e que interiorizou (GOFFMAN, 1985). A partir de então, o indivíduo, como é o caso do entrevistado encontra argumentos suficientes para, no seu modo de perceber, justificar suas ações e as da empresa, ou a falta delas.

Em relação ao recebimento de feedback, sobre o seu trabalho aqui na COASA tanto da diretoria como do seu pessoal, G2 ressalta que:

*Atualmente, sinceramente, eu não sei dizer como o nosso diretor atual vê o trabalho da gente. Eu não tenho ainda uma experiência com ele pra ver que será que ele acha se o meu trabalho é bom ou não. Porque ele é assim ... até nos primeiros dias a gente achou ele assim ... meio estranho, porque ele pede um trabalho, a gente leva pra ele e ele diz assim “Não, não é isso não, não é assim não”. Sabe? Ele tem essas coisas, “Não, não, isso aqui tá tudo errado”. (G2)*

Em uma pesquisa promovida por Moscovici (1981) ficou constatado que os administradores brasileiros não tem como hábito oferecer feedback a seus funcionários. Porém sentem uma grande carência pelo não recebimento de seus superiores desse mesmo feedback. Essa autora propõe que o autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para autoaceitação de componentes do eu ego. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística. A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Desenvolve-se, concomitantemente, a capacidade criativa para soluções ou propostas mais originais, menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da autorrealização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima), na hierarquia de Maslow (1968).

Só se constrói um relacionamento humano autêntico, conducente ao encontro eu-tu, de pessoa a pessoa, ao invés da relação eu-isto, de sujeito a objeto, na concepção de Buber (1970) quando se fornecem feedback, onde a honestidade, a assertividade no diálogo, sejam a tônica predominante. Ampliam-se assim, a capacidade perceptiva e o repertório comportamental do indivíduo, saindo dos limites estreitos da conduta estereotipada do dia a dia das relações de trabalho. Muito do desempenho do indivíduo em uma organização está umbilicalmente ligado ao componente da competência interpessoal. Esse tipo de competência refere-se ao relacionamento em si e compreende predominantemente, a dimensão emocional-afetiva. Num relacionamento em médio prazo, como é o caso de nosso entrevistado e sua relação com seu diretor, é preciso considerar o conteúdo cognitivo e a relação afetiva em qualquer situação de conflito interpessoal. Muitas vezes, a solução é viável para o conteúdo cognitivo, mas afeta a relação afetiva. O equilíbrio desses dois componentes é que fará com que o relacionamento não sofra danos (às vezes irreversíveis) e até se torne mais forte e verdadeiro. A capacidade de transmitir feedback íntegro é resultante da percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a

consequências significativas no relacionamento, no mínimo satisfatório entre os atores envolvidas.

*(... ) Então se um dia eu recebesse um elogio eu ia ficar muito feliz, sabe? Mas pra mim é uma incógnita como ele avalia o meu trabalho, eu não sei se ele acha bom, se acha mais ou menos, ou se acha feijão com arroz assim. Eu até já coloquei pra ele que a gente precisava de uma estrutura melhor, até uma pessoa pra me ajudar ali que eu não tinha. Então, ele colocou. Daí eu pedi mais gente nos setores também e ele atendeu. Ele tá me dando estrutura, o que eu tô pedindo ele tá correspondendo. Isso eu acho que já é um ponto positivo pra mim, ele tá me ouvindo nesse sentido. Agora o que ele acha de mim, isso eu não sei ainda, não sei, ele nunca falou assim o que ele imagina. (G2)*

G2 ressalta que mantém uma boa relação com seus subordinados, e que constantemente, mesmo que de uma forma informal é avaliado por eles, quando lhes trazem algumas informações sobre seu desempenho, como, por exemplo, a segurança que o entrevistado passa aos subordinados sobre eventuais falhas destes, a forma com que ele transmite seus conhecimentos aos demais, etc.

#### 4.3 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G3

G3 é referenciado por seus colegas como uma pessoa que possui uma extraordinária facilidade para transformar as coisas mais difíceis e complexas em mais simples e menos complicadas. O que nos foi possível perceber foi que se trata de uma pessoa que possui um alto senso de comprometimento com a organização, estando, em alguns momentos, um pouco além de seu tempo, pelo menos na empresa onde trabalha. Dono de um estilo muito próprio de gerenciamento, que o diferencia da maioria de seus pares tem uma grande habilidade para desconstruir arranjos operacionais mais arcaicos, tornando-os mais atuais e operativos. Sobre a sua experiência na empresa o entrevistado declarou que exerce o cargo de gerente há pouco tempo, mas, por trabalhar na empresa há mais de cinco anos acredita que já assimilou a cultura da empresa suficientemente bem, em toda sua complexidade e abrangência. Com o conhecimento adquirido e os vários obstáculos a que teve que superar esse participante afirma que esses três anos foram muito férteis na produção do conhecimento, na aprendizagem que obteve devido principalmente as mudanças tanto estruturais como conjunturais pelas quais passou nesse período. Suas declarações que foram ricamente ilustradas pelos seus exemplos práticos demonstrados

no decorrer da entrevista, além de sua reconhecida capacidade de análise aliada a sua facilidade de discernimento, contribuíram sobremaneira para esse estudo, de tal sorte que foi-nos possível compreendermos muitas das ocorrências na COASA, mesmo em outras gerências, que de outra forma, seriam de difícil entendimento.

<b>TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO</b>	<b>SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS</b>	<b>TRECHO ILUSTRATIVO (Declarações do entrevistado)</b>	<b>DEFICIÊNCIA DE APREND. GERADA</b>
Retenção do conhecimento	As pessoas retêm o conhecimento para si mesmas na expectativa de que a empresa seja dependente delas para melhor produtividade	Nós tínhamos uma questão que algumas pessoas saem e levam o conhecimento. Elas querem que a gente dependa delas pra conseguir fazer as coisas. ...O seu conhecimento vai junto, não tem um processo de transição de treinamento.	O conhecimento não é compartilhado, não é disseminado na organização;
Inércia organizacional: os modos testados e aprovados de se fazer algo dominar a vida organizacional	Ideias novas e ameaçadoras são bloqueadas com argumentos do tipo: “isso nunca foi testado, não é nossa política, sempre fizemos isso dessa forma”, etc.	E tinha algumas coisas que não estavam certas e é aquela leitura "tá no regimento interno, tá no organograma, mas isso aqui não está certo, Mas aquilo ali é meu". Essas coisas assim.	Fixação em eventos: Fixar em eventos súbitos e de curto prazo, sem perceber a ocorrência de eventos lentos e graduais que minam as estruturas da organização.

Quadro 9: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G3.

Fonte: Declarações do entrevistado para esse trabalho, 2011.

A questão do conhecimento no desempenho da sua função é mencionada por G3 que ressalta que:

*“Nós tínhamos uma questão dentro da companhia que algumas pessoas saem e levam o conhecimento. Porque aqui é assim, não só nessa gestão, mas em outras também. Você fica trinta anos na Cia., o seu conhecimento vai junto, não tem um processo de transição de treinamento. “OH! Você quer se aposentar em maio, beleza, então vai entrar alguém em fevereiro, vai ficar ali com você colado, pra você passar o maior número de informações, de conhecimento que você consiga. Após isso você se aposenta, pode ser?”. a pessoa vai achar ótimo, só que Aí tem uma estrutura de cargo que só pode entrar um quando sai outro, por causa do quantitativo. (G3)*

É sintomática para a maioria dos Gerentes da COASA essa dificuldade em obter o conhecimento implícito dos processos de trabalho, que permanece na memória dos empregados mais antigos, muitos dos quais já aposentados. Acerca da memória institucional como repositório de processos de aprendizagem, Weick e Westley (2009) asseguram que essa memória representa, na verdade, fonte falsa de orientação, porque a armazenagem de dados é imperfeita e sua recuperação constitui-se num ato de reconstrução. O agravante é que as organizações enfrentam um mercado com exigência de conhecimentos cada vez mais novos e diversificados. Confiar numa memória mais ampla, aquela implícita na organização é confiar em aproximações e não em certezas. Para assegurarem a aprendizagem inicial, os sistemas que se autodesenvolvem aplicam lições do passado e, simultaneamente, questionam sua relevância. À medida que os atores sociais são orientados, eles percebem concretamente a aprendizagem realizada. Quando percebem essa aprendizagem anteriormente realizada estarão em melhor posição para retestá-la e/ou reafirmá-la, afirmam os autores.

Com esse déficit na questão do conhecimento e as dificuldades encontradas para obtê-los, G3 disse que teve que mudar algumas estratégias para conseguir adquirir esses conhecimentos, indispensáveis ao exercício de suas atividades, como relata o entrevistado:

*Nesse curto espaço de tempo de [sua gerência] várias pessoas saíram e outras entraram, mas mesmo as que entraram saíram logo depois. Então ficou assim aquela tabula rasa. Mas como a gente tinha o sistema IRP um sistema que agrega compras, contabilidade, financeiro, almoxarifado e o orçamento. Então o que a gente fez? Fomos fazer vários cursos, Fomos ver como se dá o orçamento, se o orçamento é financeiro, Aí tem várias nomenclaturas, fomos ver qual era a estrutura desse orçamento, se é econômico, fomos estudar. E o que a gente fez foi isso, foi comprar livros, participar de cursos e estudamos o que é o orçamento. Procuráramos informações também em várias outras empresas de saneamento, não só de saneamento, a gente telefonou pra*

*CELESC, perguntando como eles fazem isso pro Estado? Mesmo sendo diferente, mas a peça orçamentária segue uma lógica.( ...) E a troca foi surgindo. (...) Aí a gente conseguiu montar nosso orçamento, resumindo, pegamos o Regimento Interno da Companhia, pegamos o organograma da companhia, pegamos o plano de contas da companhia, agora vamos mapear tudo. Então quando foi criada a controladoria que nós fizemos vários cursos que viu que, a gente utilizou até o modelo da SABESP [empresa congênere em São Paulo] e de outras também, e leitura de livros pra confirmar se essa era realmente a melhor metodologia.*

É certo que o entrevistado produziu, de forma criativa e pouco ortodoxa para a rotina de trabalho da empresa, mesmo que de forma reativa, farto material que lhe oportunizou reestruturar sua gerência com o conhecimento necessário ao desempenho de suas funções. Contudo, ainda que ocorresse um significativo aprendizado, ele foi o que Argyris (1992) denominou de “aprendizado de uma volta”, isto é um processo de detecção e correção de erros sem, contudo, alterar o curso de ação. Constitui-se ainda de uma forma reativa a uma ação ou um evento, Tal fenômeno é distinto do aprendizado de duas voltas, que pressupõe explicitar e desafiar valores inerentes aos seus modelos de rotinas padronizadas. As ações e os eventos são antecipados, previstos e avaliados em suas consequências sistêmicas. Nesses casos, o curso de ação é redirecionado, ou seja, é criado algo novo, diferente do anterior.

Da mesma forma pesquisas produzidas por Weick e Westley (2009), sobre organizações como culturas, tratam menos o conhecimento e o que ocorre nas mentes dos indivíduos e mais o que acontece nas práticas grupais. Os autores observam que a aprendizagem organizacional foca como as organizações adquirem conhecimento, como ganham experiências e como esse conhecimento está nelas inserido e qual seu efeito posterior no desempenho. Eles comungam a ideia de que faz grande diferença se o conhecimento está inserido nas estruturas, nos papéis e nos procedimentos dos grupos de trabalho ou nos trabalhadores individualmente. A diferença maior é que o *turnover* é menos consequente quando o conhecimento está inserido nas estruturas e não nas pessoas.

O que isso significa em essência está na conclusão de que definir organizações como cultura torna mais fácil falar sobre aprendizagem. A atenção a cultura como um sistema organizacional que inclui processos e relações, ajuda-nos, conforme relatam Weick e Westley (2009) a compreender melhor não apenas a natureza da organização, mas também, a natureza da sua aprendizagem.

G3 ressaltou que quando pessoas novas entram na empresa, elas não passam por um processo de integração. Mas alguns setores da empresa como o dela, por exemplo, sentem falta desse processo, pois:

*O problema é que nós não temos procedimentos internos escritos, tá tudo na cabeça de todo mundo. Aí, com eu estou com as divisões novas, eu já falei com o meu pessoal, principalmente a de projeção e a de custos, (...) porque a gente tá começando. Até eu falei com as meninas, vamos fazer um artigo, porque um artigo te ajuda a fazer até os procedimentos internos, porque pra mim o procedimento que tem que ter numa divisão é quando a pessoa nova chegou, você pega e fala "Lê isso aqui primeiro". Aí ela vai se inteirar sobre os procedimentos que têm lá, e você se toca, olha o organograma da companhia é assim, dá uma olhadinha lá no site, as coisas são assim. Ó aqui tá o regimento interno, etc. (G3)*

Os setores como observado, precisariam ser mais integrados. A alta administração da COASA necessitaria investir mais em trabalho em equipe, o que é para Senge (1990) a capacidade da equipe de aprender por meio do diálogo franco e sincero, identificando ideias preconcebidas para debaterem com seus pares contribuindo, desse modo, para a construção de um raciocínio em grupo. Dessa forma, são reconhecidos nos padrões de interação aqueles que podem prejudicar o aprendizado em grupo e que são produzidos inconscientemente pelos modelos mentais de seus membros, acostumados a exercitarem rotinas defensivas para superarem suas incongruências. As táticas de defesa estão geralmente entranhadas no modo de operar da equipe e se reconhecidas e trazidas à superfície com criatividade, podem até acelerar a aprendizagem da equipe.

G3 disse que quando começou a trabalhar na empresa, logo notou que não havia um planejamento estratégico, e ressaltou:

*Não é cobrado isso, esse pessoal não pede isso. É por isso, quando eu entrei pra gerência eu achava muito estranho, nem uma projeção tinha, não tinha nada. Ninguém sabia pra onde estava indo. Estava indo, como sempre foi. (G3)*

Observando esse quadro G3 questionou uma mudança de comportamento dos administradores da empresa sugerindo mudanças nos processamentos das informações. G3 relata que seu período de adaptação ao cargo de chefia na empresa foi complicado:

*Esse período da chefia foi complicado, se eu falava devagar era mole demais, se eu falava enérgica, era exagerada demais, e como eu tava aprendendo a ser*

*chefe, porque ninguém chegou assim e falou..., é aquela história, vem cá, você tem que fazer assim, assim e assim. Ninguém me ensinou, me botaram na mesa e isso é um problema que eu vejo que ocorre dentro da COASA até hoje. Eles me jogaram numa mesa, não tinha computador, não tinha telefone, não tinha nada. Só falaram assim. “A partir de hoje você é chefe”. Tá e a estrutura? “Te vira”... o povo não me boicotava, mas aquela coisa, “também não vou ajudar”. Todo mundo ficava ali só olhando ali o que vai acontecer. Isso foi um pouco complicado, mas eu tava ali, tava na chefia, já que eu peguei a atividade, então eu vou ter que fazer ela bem feita. Isso pra mim foi difícil, foi tão difícil que eu tinha 56 quilos e fui pra 48. Eu emagreci desse jeito em poucos meses.( ...).*  
(G3)

A anomia, ou seja, a dificuldade de constituir um novo universo de normas e interações é normalmente consequência de uma mudança radical na estrutura da organização que demanda também de poder. Estudos sobre reestruturação e mudança organizacional, como os de McKinley e Scherer (2000), salientam a ambiguidade e a pluralidade das organizações mostrando que a busca por harmonia e controle burocrático é ilusória. Por exemplo, partem da perspectiva de Merton (1950), para analisar as organizações atuais, especialmente os processos de mudança e reestruturação organizacionais.

Esses autores mostram que em organizações atuais os processos de reestruturação organizacional geram coerência e produzem sentido para os dirigentes, mas sua implementação produz perda de sentido e confusão no ambiente organizacional, levando em médio prazo à elaboração de um novo processo de reestruturação. Dessa forma, a mudança organizacional produz simultaneamente para alguns grupos um sentimento de coerência e para outros grupos um sentimento de caos e desordem. Essa ambiguidade é constitutiva das organizações como geradora de inter-relações humanas e como tal, pode ser avaliada e proposta políticas gerenciais para que os indivíduos não adaptados ao novo sistema possam entender a amplitude da mudança e assimilá-la com menos embaraços. Por outro lado o espaço de aprendizagem criado nessas circunstâncias pode ser fundamental ao estímulo à formação de uma estrutura nas quais os padrões de interação social requeridos no novo contexto em formação possam ser negociados.

Como estratégia de negociação nesses momentos, e mesmo para angariar a confiança e a credibilidade de seus novos comandados, o entrevistado se dispôs a correr riscos por estes.

*Então, eu chegava pro pessoal e falava assim, o trabalho que você fez, aí eles falavam assim “Ah, mas se tiver errado?” Eu dizia que o problema era meu, eu*



*que era o gerente. Aí o pessoal começou a sentir isso e quando tinha alguma coisa errada, alguma coisa assim, em reunião o diretor perguntava de quem era a culpa eu dizia que era minha eu que era o gerente, fui eu que não vi. (G3)*

Ao considerarem a aprendizagem como um momento nas ações rotineiras, quando ordem e desordem se justapõem Weick e Westley (2009) identificam as ocorrências e suas frequências respectivas. Como exemplo eles citam um erro não tão grave como um momento de aprendizagem. Entretanto, alertam os autores, esses momentos são muito curtos. A oportunidade se abre e se fecha rapidamente em medida em que os envolvidos se ajustam. Não são apenas os esforços para evitar os constrangimentos a crítica e a ambiguidade que encurtam o aprendizado. Na verdade, asseguram os autores, é a existência de uma ordem e desordem que frustra o esforço para se tirarem conclusões.

Se o momento for interpretado como segurança, apesar de representar perigo a aprendizagem será minimizada porque investigações mais criteriosas, relatórios mais rigorosos, imaginações mais abertas e maior compartilhamento das informações serão considerados desnecessários, perdas de tempo. Ainda que no futuro se proceda a um exame mais acurado do acontecimento a reversão da interpretação do acontecimento, suas características se terão perdidas e as considerações estarão corrompidas por lacunas não preenchidas.

Os erros são protótipos dos momentos em que se justapõem a ordem e a desordem, momento que, parcialmente desorganizam as rotinas. Os erros dimensionam a entropia, mas ao mesmo tempo, atestam que ela pode ser controlada. Entretanto, o fato do erro por em questão os controles prévios, mostra a necessidade de reformulá-los. A resposta da organização nesses momentos determinará o grau de sua aprendizagem G3 disse que apesar de trabalhar na COASA, não assume para as pessoas que trabalha na empresa. Justificando que:

*Primeiro que eu não conto pra ninguém que eu sou funcionário, que eu sou gerente da COASA pra ninguém. Quem sabe que eu trabalho na COASA é o pai, a mãe e a família. Que sabem que eu sou gerente é só o pai e a mãe. Eu acho melhor não contar porque eu trabalho na COASA, na área [x], aconteceu algum problema lá de romper algum cano, alguma coisa, Aí vêm e perguntam "Você resolve pra mim", Ah, não é minha área. "Não? Mas você trabalha na COASA" As pessoas pensam que é tudo uma coisa só. Eu me orgulho de trabalhar aqui. Assim oh, os meus amigos, todo mundo sabe que eu trabalho na COASA. (...) E da gerência também mais ainda porque, o pessoal quando a gente veio pra cá, pra Florianópolis, o pessoal é muito, eu to dizendo de alguns ali no norte da ilha onde eles moram, são muito mexeriqueiros, querem saber*

*quanto você ganha quando você não ganha. Só porque ele é gerente já tão fazendo o cálculo de quanto ela ganha então é melhor ninguém ficar sabendo, então eles não contam. (G3)*

Pelas declarações do entrevistado podemos inferir um comportamento defensivo deste que Menzies (1970) chamou de “Redução do senso da responsabilidade”. Esse tipo de comportamento é tipicamente uma fragmentação e racionalização usadas pelos empregados de uma organização para diminuir suas responsabilidades pessoais diante do público. As responsabilidades se diluem no grupo e, aparentemente, as tensões diminuem. Para minimizarem o sentimento de vergonha ou culpa daí advindos, essas pessoas redefinem suas autoridades ou responsabilidades, como por exemplo, transferindo a culpa do insucesso de uma tarefa a outras pessoas, ou aos equipamentos ou as dificuldades orçamentárias, etc. A esse comportamento Argyris (1992), denominou de “trabalho de faz de conta”. Um exemplo é quando os indivíduos encontram uma oportunidade de reduzir as rotinas defensivas, agem de forma diferente, redefinem o significado de suas autoridades e responsabilidades para continuar a evitá-las ou encobri-las.

Ele se defende ao dizer que não gosta de divulgar para as pessoas que faz parte da empresa, considerando que esta, a seu ver, não possui um conceito muito elevado junto a opinião pública. De acordo com Senge (1990) as pessoas tendem a não se sentirem responsáveis pelos erros ou fracassos de uma organização, quando estão focados somente nas responsabilidades de seus cargos, sem uma visão global dessa organização.

O entrevistado ressalta que há um grande problema de comunicação, mesmo entre os escalões mais altos da organização dando o seguinte exemplo:

*Hoje tá mais tranquilo, mas ainda tem um problema sério de comunicação. Quando eu trabalhava na gerência financeira, mesmo ainda hoje, a COASA esquece que, não só a diretoria, como as outras áreas. Uma área faz uma instrução normativa da área dela, ela se vê como uma ilha. Ela não sabe que aquilo ali vai repercutir em outras áreas. Nós já tivemos casos assim, veio uma resolução que fez um estrago em outros lugares. Não, não dá pra fazer isso, nem no sistema dá pra fazer, nossa, não é assim, temos que mudar os procedimentos, não é dessa forma. (G3)*

De acordo com Weick, (2007), as organizações só podem reagir aos dados e aos elementos que seus membros instituam por meio de

sua atividade cognitiva. Esse estudo tratou das contradições e fenômenos que atrapalham a construção de sentido comum pelo grupo organizacional e dificultam sua ação. As dificuldades dos indivíduos em conciliar os papéis sociais diferentes e contraditórios que exigem, ao mesmo tempo, éticas, linguagem e posturas opostas. Contradições que dificultam o aprendizado organizacional e a comunicação, e consequentemente a criação de um sentido comum para a ação. Os autores demonstram que, em função da complexidade dos sistemas culturais, é natural o surgimento de conflitos nas organizações, que podem ser genericamente chamados “conflitos de papéis”. As origens e as consequências dos conflitos de papéis podem ser resumidas na afirmação de que expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas no indivíduo intensificando seus conflitos internos que, como já demonstrado nesse trabalho, esses conflitos podem ser de vários tipos. Ainda nesse contexto, sobre a hierarquia na comunicação, G3 ressalta que:

*Já aconteceu de eu ficar chateado porque é assim oh: Nós temos uma hierarquia na companhia, então tem o diretor e o presidente. No passado o presidente algumas vezes me cobrava algumas coisas diretamente, principalmente quando o diretor não está, e Aí é alguma coisa que eu já passava pro diretor. Mas eu não podia chegar pro presidente e falar, não, mas isso eu já passei pro diretor, eu não vou fazer isso. E Aí você tem que engolir no seco sabendo que você fez, mas não pode falar nada (...). Então o que acontece eu fiquei passando todos os e-mails (...). Aí ele [o diretor] mandava passar direto pro presidente com uma cópia pra ele. Aí foi positivo porque depois dessa fala, tiveram outras situações que eu sabia que ele não ia passar o e-mail Aí eu passei mas com cópia pra ele. Mas é aquela questão, ele me delegou, mas é importante que ele soubesse o que está sendo dito, então eu copiava sempre os e-mails. (G3)*

O que ficou evidenciado nessa explanação do G3 é o que Argyris (1997) afirma ser um comportamento defensivo largamente utilizado pelos gestores das organizações: “Ações que objetivam aumentar o entendimento e a confiança frequentemente produzem desentendimento e desconfiança”, já que questionamentos embaraçosos foram evitados e argumentações ameaçadoras deixaram de ser feitas a fim de preservar a integridade dos envolvidos. Esse tipo de ação dificilmente oferece qualquer aprendizagem porquanto não há uma comunicação assertiva e honesta entre os participantes. Da mesma forma Argyris (1997), afirma que comportamentos defensivos nesses casos são comuns acontecerem porque as pessoas, nesses casos, frequentemente

agem de modo enganoso, hesitando em dizer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante do que investigar seriamente as causas dos erros ou das falhas, evitando assim verdades complicadas, embaraçosas e até ameaçadoras.

G3 acha que poderia contribuir mais com a empresa, não o fazendo por que a estrutura organizacional e a própria cultura que determina o *modus operandis* na empresa são inibidores da criatividade e até mesmo de um desempenho mais produtivo como relata o entrevistado.

*Eu acho que poderia contribuir bem mais, aqui a gente é muito podado, daqui não dá pra passar. (G3)*

Argyris (1997) denomina esse contexto de “inércia Organizacional”, quando os modos testados e aprovados de se fazer algo domina a vida organizacional. Ideias novas, mas ameaçadoras não são testadas; elas são bloqueadas com argumentos do tipo “o chefe não vai gostar disso”, “isso nunca foi testado”, etc. Desenvolve-se nesses contextos, sem que as pessoas se deem conta disso, todo um sistema inibidor e até mesmo desestimulador de aprendizagem que poderiam enriquecer e aperfeiçoar as ferramentas e os processos de trabalho.

A aprendizagem é um processo contínuo, mas, para tanto, é necessário uma educação continuada para que os funcionários possam contribuir mais com o desenvolvimento organizacional. A aprendizagem está intimamente conectada à dinâmica da comunicação e a tensão entre os níveis de consciência. Se esquecermos de muito ou falharmos ao permitir que o não visto interrompa a ordem, caímos na armadilha do hábito da repetitividade, eventualmente até mesmo do dogmatismo. A aprendizagem como um momento num processo chama nossa atenção da necessidade de ser percebida nas ações rotineiras. Acerca dos erros cometidos pelo entrevistado e pelos seus funcionários, G3 assim se manifestou:

*Externamente eu falo assim: Tá o que isso acarretou de problemas pra tentar resolver? Ah não - vou ser bem dramático agora – perdemos o empréstimo da Caixa Econômica. Aí eu vejo o que a gente pode melhorar esse demonstrativo, esse fluxo, foi um erro. Eu tento separar no cérebro, diante da situação eu resolvo, pra resolver mais rapidamente pra estancar o problema. Paralelo a isso eu vou me punir. Eu me puno, fico pensando naquilo horas e horas, me martirizando, e olhando, mas onde que tá errado? Por que errou? O que foi? Não sei o que e o que, ...? Eu tenho que mastigar aquilo. Se o erro foi meu, que não foi nem da equipe, eu tento olhar o erro e ver qual é que foi (...). Teve uma*

*vez que eu me esqueci de mandar, eu tava começando na contabilidade, aquela estória de: “A, eu vou pegar pra aprender”, até então era só pra aprender. Aí me deram uma declaração pra fazer, Aí dois meses depois, aquela coisa que não ficou bem definida, mais Aí era pra eu mandar, mas passou, Aí tinha que pagar uma multa e aí eu fiquei me martirizando, me martirizei tanto que eu fiz um quadrinho, coleí na minha frente, de todas as declarações que eu tinha que fazer de todas as datas possíveis e quando eu tinha que começar. Deixei aquilo ali na minha frente pra nunca mais esquecer. (G5)*

Repete-se aqui o comportamento de G3 já analisado no princípio de sua entrevista. Entretanto, por relacionar-se diretamente aos erros cometidos pelo próprio entrevistado, e pelas suas circunstância e característica diferentes, torna-se necessário esclarecermos um aspecto importante em relação ao cometimento de erros nas organizações de trabalho. Como já visto Weick e Westley (2009) afirmam que os erros são protótipos dos momentos em que se justapõem a ordem e a desordem, momento que, parcialmente desorganizam as rotinas. Os erros dimensionam a entropia, mas ao mesmo tempo, atestam que ela pode ser controlada. Entretanto, o fato do erro por em questão os controles prévios, mostra a necessidade de reformulá-los. A resposta da organização nesses momentos determinará o grau de sua aprendizagem é o que nos ensinam esses autores Temos assim, que considerar então, o erro como parte essencial do aprendizado. Certamente sua persistência é improdutiva, cara, levando ao desperdício e deve ser evitada. Mas é necessário que as organizações possibilitem sua ocorrência como consequência natural da aprendizagem. Asimov (1991) lembra que a existência de respostas exatas e de certos e errados absolutos minimizam a nossa necessidade de pensar. Para esse autor o erro é uma questão de interpretação mais do que qualquer outra coisa. Errar é saudável se levar ao aprendizado e à ousadia de tentar. A sabedoria popular brasileira tem um ditado que diz "só erra quem faz". Ainda a respeito do processo de sofrimento no desempenho das funções G3 também relatou que:

*A calma pra mim é um treinamento, não é uma virtude que nasce contigo. Você tem que parar, olhar o todo e Aí você consegue visualizar as possibilidades. Se você começa a ficar muito estressado você não vê nada. Então eu paro, e vamos ver quais as possibilidades. Aí fico parado e faço assim. Oh fulano você faz isso, isso e isso, oh você consegue em cinco minutos porque é uma coisa rápida, pronto até três e meia você já tá no banco. Ah não vai dar tempo. Não tem problema eu vou lá no banco, vou no operacional também, Aí telefone daqui, telefone dali e pronto. Eu acho assim oh, tem um ditado que diz "Você tem um cão bravo e um cão calmo dentro de você". Qual vai sobressair? (G3)*

Essas declarações do entrevistado corroboram nossa opinião de que, na maioria das vezes, seus gerentes estão preparados para reagir a eventos, sem que criem estratégias para se anteciparem a esses. São reativos e não proativos nesses momentos. É preciso considerarmos entretanto, que nem todos os eventos podem ser antecipados, muito menos previstos. Assim é que, nessas circunstâncias, deve ser oferecido aos gerentes da organização poder para tomadas de decisões, ainda que estejam flexibilizando as normas padronizadas, como foi o caso descrito pelo G3. As soluções criativas exigida para lidar com ocorrências dessa natureza só frutificarão, quando os gerentes estiverem seguros que suas decisões estarão respaldadas pelos superiores. Assim sendo, seus senso de responsabilidades, e as experiências adquiridas no escopo da segurança que lhes é oferecida proporciona um aprendizado generativo que, seguramente, poderá produzir efeitos sistêmicos por toda a organização. Há, contudo, a necessidade de serem considerados os limites a essa liberalidade cujos quais não podemos mensurar.

Ainda foi perguntado ao G3 se é comum os empregados da COASA se preocuparem com a própria produtividade. G3 respondeu que não:

*Ah isso acontece muito, não são só os mais velhos, tem novos entrando assim também, não tão preocupado com isso. E não é todo mundo que começa a trabalhar no horário certo e termina também. Também tem essa estória do eu vejo muito pela produtividade, mas se você é chefe, é gerente e não produz, o subordinado pode até produzir, mas ele vai ficar (...) Eu ficaria muito desmotivada em saber que o meu gerente e o meu chefe não estão trabalhando e eu to trabalhando, fazendo o meu trabalho, coisa e tal. (G3)*

Há um ditado latim que diz “*Exempla movent magis quam verba*” (Os exemplos movem mais do que as palavras. Gibbs (2006). A liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um fator importante nos assuntos humanos. Mas, nos últimos tempos, tanto a necessidade de liderança de um gestor quanto à dificuldade de proporcionar liderança eficaz nesses cargos aumentaram muito mais do que as pessoas em geral, afirma Kotter (1992). Para esse autor a efetividade de um líder, nos sucessivos e mutáveis conceitos paradigmáticos de liderança que proliferam nas academias e nas organizações de trabalho, está muito mais nas ações destes do que em seus discursos. Da mesma forma, como afirmam Argyris e Schön (1978) Goleman (1997), Mota e Freitas (2000), Zanelli, Andrade e Bastos (2004), Abbad e Andrade (2004), Teixeira (2004), Kets De Vries

(1995), entre outros os bloqueios à aprendizagem são muitos e a distância entre a teoria professada e a prática organizacional é uma fator determinante para o bloqueio a novas aprendizagens.

Outra questão formulada para G3 sobre o que ele mudaria aqui na COASA. Como resposta G3 evidenciou as falhas na comunicação conforme ilustrado no relato que segue:

*E outra coisa também, mas isso internamente, essa estruturação, as pessoas não se falam, as equipes. Os gerentes eles não se falam, os diretores se falam, decidem algumas coisas e em nível de gerência de chefia, sabe, ninguém se conversa. Uma ação que eu gostei muito que começou como o diretor administrativo, foi ele ir em cada Superintendência escutar o pessoal lá. Isso foi tão legal pra eles. Tu tá sendo ouvido, e eles se sentem bem. Porque um diretor saindo de ... [nome da cidade], pra ir pra ... [nome da cidade], sair de ... [nome da cidade] pra ir pra ... [nome da cidade], isso são coisas que aconteciam muito poucas vezes pra gente aqui. É aquela coisa se você sabe, pra você é obvio, mas se não sabem não é obvio pra eles que estão tão distantes. Então é só uma questão de comunicação, a gente não tem essa rede sabe? (G3)*

Um dos estudos de Weick,(1995) e de Morgan, (1996), considera as organizações como cenas de espetáculo e baseiam seus argumentos nas ideias de Berger e Luckmann (1998) e nos trabalhos C. Goffman (1985) relativos à metáfora teatral. Segundo esses autores, as explicações e justificativas que os indivíduos e os grupos dão sobre suas ações são racionalizações a posteriori, criadas para justificar a própria ação, buscando coerência entre sua história passada seu momento presente e construindo assim um sentido comum. A fim de construir esse sentido comum da ação organizacional, esse autor argumenta que o grupo organizacional só pode reagir aos dados ou aos problemas que foram previamente percebidos, reconhecido e compreendidos pelos seus membros. Esses dados os integram como elementos de análise nas representações, gráficos e mapas causais que fazem da organização e de seus problemas. Desse modo, as organizações só podem reagir aos dados e aos elementos que seus membros instituíram (*enacted*) por meio de sua atividade cognitiva (WEICK; ROBERTS, 2007).

Entendemos então, que diante das dificuldades dos gerentes da COASA em conciliar seus papéis sociais diferentes e contraditórios que exigem, ao mesmo tempo, éticas, linguagem e posturas opostas, surgem as contradições que dificultam o aprendizado organizacional e a comunicação, e consequentemente a criação de um sentido comum para a ação. Foi perguntado como é a relação de G3 com outros gerentes:

*Consigno me dar bem com eles, tem uns que você não consegue a informação. Tem um ali, por exemplo, é uma pessoa bem calma, tranquila, ótima, mas se você pede as coisas: "Ah não tem, Ah não sei". Outras vezes é falta de conhecimento. Eu tenho que fazer a previsão para 2012, "Mas não dá, como que eu vou estimar isso aqui, e se eu errar?" Não, olha só, tem mecanismos. A pessoa fica amedrontada porque não sabe como fazer, e algumas vezes ela diz não por conta disso. (G3)*

Observa-se aqui que problemas de falta de comunicação e compartilhamento de informações são por falta de conhecimento. Algumas das defesas mais comuns que adotam quando são confrontadas com alguma dificuldade são: “A pessoa não se comporta razoavelmente, mesmo quando é de seu interesse”. Ficam adiando a execução de alguma ordem ou tarefa mais complexa. “Esqueça-o na gaveta” (indecisão). Quando confusos com uma ordem recebida ou mesmo com a forma de executar uma tarefa, engavetam-na para não se esporem a eventuais contestações de suas competências. “Paralisia analítica” (falta de acompanhamento da implementação). Ocorre quando são questionados sobre o desenvolvimento de uma tarefa sem uma justificativa consistente, argumentam que não participaram de seu planejamento e, portanto, não conhecem o projeto suficientemente (ARGYRIS, 1992). Ainda sobre a falta de compartilhamento de informações, G3 entende que:

*Eu acho e acho mesmo que a COASA até hoje não tem um procedimento interno por causa disso. Porque se as pessoas escreverem todo o conhecimento que elas têm, como as coisas têm que ser feitas, as pessoas não vão se sentir seguras, não vão se sentir mais úteis. E não é isso. não é isso que faz o diferencial do profissional. É na subjetividade, é no julgamento, então: vamos seguir essa linha aqui que essa é a melhor, essa aqui não dá. (G3)*

O exercício de papéis nas organizações para Goffman (1985) parte da ideia de que os indivíduos constroem e apreendem os significados compartilhados socialmente, e se relacionam com os outros por meio de esquemas tipificados ou papéis sociais. Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e a acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e as normas características dos papéis que desempenha e que interiorizou.

Esses papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos



sociais que experimentam em sua vida cotidiana. Os atores identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório o tipo de papel, conduta e linguagem adequados ao cenário em questão, agindo em função desse referencial. Os papéis tornam habituais certos tipos de comportamento em determinadas situações e interações sociais. Dessa forma, os atores sociais tendem a agir de acordo com certos padrões preestabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária.

#### 4.4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G4

As contribuições para o presente trabalho de G4 não puderam ser aproveitadas em toda sua amplitude, pelo fato do mesmo ter algumas dificuldades de dedicar tempo suficiente ao atendimento que entrevistas dessa natureza e complexidade requerem. Ainda assim, nos foi possível identificar no entrevistado, em alguns momentos no decorrer da entrevista, que este se utilizou de vários artifícios nas respostas, destacadamente um comportamento defensivo de racionalização, entre outros, quando, desviava os assuntos que lhe pareciam embaraçosos responder, falando sobre suas rotinas de trabalho e sobre suas realizações proporcionadas a organização.

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (depoimento do entrevistado)	DEFICIÊNCIA DE APREND. GERADA
Racionalização	Os indivíduos apresentam explicações coerente do ponto de vista lógico, e aceitável do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ação, uma ideia, ou um sentimento, cujos motivos verdadeiros não percebem.	Aquele trabalho lá foi excepcional, tá lá, tá guardadinho.(...) Não passou agora? ( ...) Sei lá por que circunstâncias, nós não temos todos os elementos pra julgar, ... Foi frustrante, mas como a gente meteu a cara e desenvolveu e fez da melhor maneira possível, não há o que pedir desculpas e nem se frustrar.	Esse comportamento, por gerar uma desconfiança mútua, recíproca é um dos principais motivos que causam as deficiência de aprendizagem.

Continua...

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (depoimento do entrevistado)	DEFICIÊNCIA DE APREND. GERADA
Envio de mensagens dúbias, ambíguas, as quais podem ser entendidas pelos ouvinte como contendo algumas artimanhas.	Os atores sociais ao perceberem que seus superiores estão enviando mensagens que podem conter algumas artimanhas ou mesmo artifícios usados por estes, vão permanecer na defensiva, aguardando o desenrolar dos acontecimentos	A gente já tem uma ideia assim de liderança um pouco diferente do que é normal da casa. A ideia é mudar basicamente a estrutura de pensamento das pessoas a maneira de reagir e agir. A gente já vem fazendo esse trabalho há um ano há dois anos.(...) Aí você fala assim tem muita gente te boicotando? Tem cara, tem sim, só que tem uma coisa que é uma m... [sic] pra eles? Quando tu começa andar e andar rapidinho cara, tu tira o cara da zona de conforto que ele tava”,	A prática dessas mensagens, como é de se esperar, pelo seu conteúdo e pela forma que é transmitida, gera o contrário do que se pretende. Onde se espera entusiasmo poderá se encontrar apatia; onde se espera afeição poderá haver indiferença; onde se espera frequência poderá haver absenteísmos.

Quadro 10: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G4.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Alguns de suas defesas mais evidentes de G4 são descritas a seguir. Quando perguntado sobre gostar do trabalho que faz, respondeu:

*Gosto senão eu não estaria aqui, a funcionalidade e vontade em vindo para cá, foi uma história. A gente já tem uma ideia assim de liderança um pouco diferente do que é normal da casa. A ideia é mudar basicamente a estrutura de pensamento das pessoas a maneira de reagir e agir. A gente já vem fazendo esse trabalho há um ano há dois anos, e a gente tem feito um trabalho bem bacana. O trabalho consiste em enxergar as pessoas, enxergar o potencial*

*delas, valorizar essas pessoas e trazer o ânimo delas de volta. esse trabalho está sendo feito na minha gerencia e em algumas outras gerencias que se relacionam com as pessoas. (G4)*

Mas, esse entrevistado entra em contradição quando a seguir diz que:

*Aí você fala assim tem muita gente te boicotando? Tem cara, tem sim, só que tem uma coisa que é uma m... [sic] pra eles. Sabe o que é uma m... [sic] pra eles? Quando tu começa a andar e andar rapidinho cara, tu tira o cara da zona de conforto que ele tava, incomoda, mais Aí se você faz isso com convicção e o cara consegue ler em você que é com convicção, que não é fazendo só pra agradar o chefe, que eu to levando a sério, porque a gente faz isso um dia depois do outro, ou ele embarca no bonde, ou ele vai ficar pra trás e ele ficando pra trás ele vai ter resistência que a medida que um dois três quatro começam a correr junto contigo e é isso que eu consegui, uma aliança, eu tenho 6, 8. Oito pessoas estando junto comigo e correndo, tomando conta das coisas. (G4)*

No que se refere à dubiedade no envio de mensagens em organizações de trabalho, vários autores Goleman (1997), Mota e Freitas (2000), Zanelli, Andrade e Bastos (2004), Abbad e Andrade (2004), Teixeira (2004), entre outros já aqui citados, corroboram os estudos de Argyris (1992). Eles apresentam vários exemplos de evidências das discrepâncias entre os discursos oficiais e suas as práticas existentes. Constataram esses autores em diferentes organizações que, seus participantes se recusam, de alguma forma, a aceitar a interpretação oficial que precisam conferir aos valores esposados pelos seus gestores e, além disso, quanto ao tipo do “ser” e do mundo que necessitam aceitar para si mesmos, sutilmente embutidos nas mensagens dúbias e inconsistentes. A prática dessas mensagens, como é de se esperar, pelo seu conteúdo e pela forma que é transmitida, gera o contrário do que se pretende. Onde se espera entusiasmo poderá se encontrar apatia; onde se espera afeição poderá haver indiferença; onde se espera frequência poderá haver absenteísmos e onde se espera robustez poderá ser encontrado algum tipo de doença. Os estudiosos acima referidos encontraram inúmeras histórias comuns, cada uma das quais é, a seu modo, um movimento de liberdade: “Sempre que se impõem mundos, se criam submundos” (GOFFMAN, 2005, p. 246).

Quando questionado acerca de um estudo que o entrevistado havia produzido juntamente com um grupo de trabalho instituído com o fim específico do aprimoramento das práticas de cobrança da

organização, mas que não foi aceito pela diretoria e engavetado depois, assim ele reagiu:

*Não foi implementado e todo meu grupo veio perguntar pra mim: "Pô e agora" e Ai eu falei Pô amigo, nós fizemos o nosso da maneira mais correta e preparada possível. Aquele trabalho lá foi excepcional, tá lá, tá guardadinho. Não passou agora? Sei lá por que circunstâncias, nós não temos todos os elementos pra julgar, não adianta, a gente não consegue ver, qualquer opinião que a gente vai emitir é parcial, sempre vai ser. Tudo aquilo que nós fizemos tá lá, não está? ... Prova é resultado cabal disso o que é? Esses outros projetos que estão acontecendo aqui, quanto que não contribui esse aqui que foi frustrante? Foi frustrante, mas como a gente meteu a cara e desenvolveu e fez da melhor maneira possível, não há o que pedir desculpas e nem se frustrar. Não pertence a nós, nós não decidimos tudo, uma parte vai ficar pra ser decidida de outra maneira, de outra esfera. Mas aquele trabalho ali permitiu o que? A união daquele grupo ali e aquele grupo começou a trabalhar e olha quantos trabalhos nós fizemos aqui nos últimos dois anos, nos últimos oito meses, dez meses. E esse grupo aqui não trabalha juntos, trabalham em locais diferentes que foram convocados para aquele trabalho lá, trabalhamos juntos, cada um na sua função, cada um no seu departamento, na sua gerência. Porque não tem sentido a gente fazer as coisas com o fim em nós mesmos. Então se tiveram a frustração ou não tiveram, eu não sei. (...). (G4)*

O que se denota no discurso do participante são principalmente duas formas defensivas de reagir ao fato. A primeira e a mais recorrente na maioria de suas respostas foi sua forma de racionalização, que para Freud (2006) é um processo pelo qual o indivíduo procura apresentar uma explicação coerente do ponto de vista lógico, ou aceitável do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ação, uma ideia, um sentimento, etc., cujos motivos verdadeiros não percebem.

O incremento na cultura ocidental de um discurso louvando a racionalidade na gestão das organizações é para Silva (1994) um dos mecanismos de defesas psicológicos mais encontrados nos locais de trabalho, destacadamente nas atividades técnicas e administrativas. Ao racionalizar fatos ou situações, as pessoas estão utilizando algumas das estratégias de defesas mais comuns, que contribuem para facilitar ou estruturar suas relações no trabalho. Entretanto é também, de acordo com o autor, uma das formas mais inibidoras da aprendizagem já que está só ocorre em um ambiente no qual prolifere sentimentos de confiança mútua.

A segunda defesa utilizada pelo entrevistado está relacionada com a estratégia muito comum utilizadas por gestores nessas

circunstâncias para responsabilizarem os outros ou o sistema por decisões infelizes. As pessoas nesses casos frequentemente agem de modo enganosos hesitando em dizer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante do que investigar seriamente as causas da ocorrência, evitando, dessa forma, verdades complicadas, embaraçosas e até ameaçadoras. A deficiência que daí advém para a aprendizagem é que as pessoas, de acordo com Senge (1990), reagem a eventos fornecendo explicações imediatas, sem perceberem o que está por trás desses eventos, o que os impede de reagirem em longo prazo.

Sobre a oportunidade de propor alternativas de ações e alternativas de mudanças para a COASA, G4 ressalta que:

*Até agora tudo que eu apresentei foi bem recebido. (G4)*

Mais uma vez nota-se a racionalização do entrevistado, já que anteriormente ele mesmo questionou o posicionamento da diretoria, quando esta recusou a produção do estudo por ele e sua equipes, para otimização dos procedimentos de cobrança da empresa.

G4 continua apresentando um comportamento defensivo:

*Eu vou embora cara, mas eu sei as coisas que eu consegui influenciar, e o meu maior objetivo era conseguir chegar perto da direção da empresa e conseguir influenciar mostrando resultados, mostrando técnicas, mostrando como resolver, maneiras de resolver, valorizando as pessoas que estão trabalhando juntas. Isso é que eu queria poder influenciar, eu sei que eu influenciei. Aí o que acontece, eu sabendo cara, pô [sic], mas como faz isso e aquilo? Eu digo é assim e assim. Agora é o seguinte, eu me nivelei por mim mesmo e pelo que eu vejo fora, por aquilo que eu encontro de melhor. Se eu sair daqui hoje ou sair amanhã, cara, não vou perder muito lá fora não. Agora tem muitas pessoas na COASA que saindo lá fora, não vão mais conseguir competir, vão se tornar obsoletas. (G4)*

Pelas declarações do entrevistado observa-se em seu comportamento um evidente modelo do comportamento defensivo designado por Freud (2006) de “idealização”. De acordo com essa autora trata-se de um processo psíquico pelo qual, as qualidades e o valor dos objetos desejados, são levados à perfeição. A identificação com o objeto idealizado contribui para a formação e para o enriquecimento das chamadas instâncias ideais da pessoa (ego ideal, ideal do ego). A idealização é tão possível no domínio da libido do ego como no da libido do objeto. Esse tipo de comportamento pode também promover outra defesa psíquica denominada de transferência. Pauchant

(2010) propõe o conceito de "líder-grupo" para designar a fusão psíquica que intervém entre um líder e seu grupo, isto é, através do mecanismo de transferência. O estudo da relação psíquica "líder-grupo" permite, segundo o autor, compreender que esta relação, através do mecanismo de transferência, possibilita a realização dos desejos inconscientes e de bem-estar total do líder e do grupo. Isso sugere então que o "desejo de ser adotado" pelo líder corresponde ao desejo de grandeza e de perfeição deste último, realizado através do mecanismo de defesa conhecido como transferência.

Pauchant (2010) destaca, porém que estas situações negativas não são apenas o efeito do comportamento dos líderes. Na verdade, como foi demonstrada pelo modelo, a psicologia do selfobjeto exige uma análise de transferência entre o líder e seu grupo, no quadro de unicidade psíquica líder-grupo.

Pauchant (2010) propõe finalmente que a psicologia do selfobjeto faça um questionamento fundamental do comportamento dos grupos e líderes organizacionais que se movem dentro dessas premissas. Valores e modelos de comportamentos que são preconizados por numerosas empresas e escolas de administração, como sendo capazes de levar ao "sucesso" necessitam ser avaliados a luz de suas consequências. Faz-se necessário que se estudem, em um nível menor, as relações existentes entre a estrutura psicológica dos membros da empresa e o comportamento destes. Em um nível maior, é necessário ir além das aplicações tradicionais das ciências administrativas, para que se entenda o princípio da compreensão empática da relação entre o self e seus semelhantes. Em particular, esta perspectiva exigirá, de acordo com Pauchant (2010), uma análise dos efeitos organizacional sobre o ambiente social.

Foi perguntado a G4 se os superiores te dão algum feedback sobre o seu desempenho, ele respondeu:

*Eu peço, quando eu saí da diretoria ... [X] pra diretoria... [Y], a primeira coisa que eu fiz foi terminar aquilo tudo. Eu vou lá e peço, e seria um imbecil se não pedisse. Falei que queria saber como ele viu que eu estou saindo daqui pra outra diretoria queria ver nesse tempo todo o que eu posso melhorar, o que eu posso piorar, o que foi que aconteceu, o que foi legal, o que não foi, que conselhos me dão. Esse coaching que o pessoal fala Ai. Perguntei pro diretor, um cara que era temido a beça Ai, e meio difícil de lidar, um gênio muito explosivo, uma pessoa difícil de se lidar, mas fui maravilhosamente bem tratado, aprendi um monte de coisas. (G4)*

O que pode parecer com uma atitude sem consequência do entrevistado nesses casos pode, eventualmente, ser um catalisador de suas reações defensivas. Para Kets de Vries e Miller, (2010), deve-se atentar para os aspectos sintomáticos de sua conduta, como sua declarada necessidade de ser aprovado, uma grande preocupação com a opinião dos outros e a necessidade de reconhecimento, constituem indicações de perturbações, caracterizando eventualmente comportamentos defensivos. Ressalva, porém o autor que muitas destas atitudes são compreensivas na maioria dos casos, seus excessos que são raízes de dificuldades, é o que afirmam.

#### 4.5 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G5

Esse entrevistado deixou bem definida sua posição na Gerência da COASA. Trata-se de uma pessoa de um comportamento que oscila por entre as fronteiras do estoicismo e da tolerância mínima, permanecendo, na maioria das vezes na primeira. Por ser seu elevado senso de responsabilidade e de comprometimento com a organização uma das mais destacadas facetas de seu caráter, é levada a possuir um alto grau de exigência de qualidade na execução do seu próprio trabalho, dos trabalhos dos seus funcionários e do rigor no cumprimento dos contratos pelos fornecedores da empresa; grau de exigência esse que, em alguma medida, se torna, no entender do entrevistado, maior inclusive que de seus pares. Essa sua postura, muitas vezes desencadeia alguns conflitos de relacionamentos que por sua vez, trazem para G5 alguns momentos de angustia, sofrimento e solidão por nem sempre encontrar uma equivalente contrapartida de suas ações.

G5 tem uma forte tendência a fazer as coisas de modo o mais “perfeito” possível; primeiramente para não sofrer críticas a seu comportamento, depois por ser esse estilo uma de suas idiossincrasias, apesar de se constituir de uma estratégia de defesa comportamental. Sendo essa sua forma de lidar com o mundo que a cerca, revestida de suas armaduras (GOLEMANN, 1999), procura exigir dos demais essa mesma postura, o que, naturalmente, lhe traz alguns conflitos entre seus pares e com os clientes da empresa com os quais se relaciona, estendendo inclusive, essas dificuldades para a própria família, já que essa postura o faz, em alguns momentos, se tornar propenso a agir arbitrariamente, em questões de ordens conceituais e de valores.

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICÊNCIA DE APREND. GERADA
Responsabilizando outros ou sistemas por decisões infelizes	As pessoas nesses casos agem de modo enganoso evitando reconhecer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante do que investigar seriamente as causas de seus fracassos.	Aí agora eu falo para as pessoas aqui, como pode o município sair do com o sistema COASA? Cadê o ministério público, cadê o tribunal de contas, que permite que esse sistema seja contratado em caráter de emergência para administrar no município? Emergência não é isso, esse prefeito teve tempo para se organizar, para contratar e depois se desvincular da COASA. Mas não parece que acontece assim, ele vem de um dia para o outro, e fica por isso.	O Inimigo está lá fora: Existe a propensão das pessoas responsabilizarem outros quando as coisas não dão certo ou não vão indo bem.

Continua...



Continuação

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICIÊNCIA DE APREND. GERADA
A fixação em eventos	As pessoas reagem aos eventos fornecendo explicações imediatas sem perceberem o que está por trás desses eventos, o que os impede de reagirem em longo prazo.	Ao ser perguntado o porquê da COASA perder municípios importantes como clientes, o entrevistado assim respondeu: A gente atribui a interesses vários, as Prefeituras talvez não entenderam a forma que a COASA estava conduzindo as coisas e não confiaram em deixar o sistema na mão da COASA mais 15 anos, mais 20 anos.	A parábola do sapo escaldado: Quando as pessoas nas organizações não possuem o <i>timing</i> necessário para perceberem as ameaças à sobrevivência da organização

Quadro 11: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G5.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

G5 inicia suas declarações com afirmações que corroboram o que relatamos acerca de seu estilo de ser e de gerenciar:

*Nós fazemos uma gestão bem assim, eu tenho que te dizer que é até uma coisa pessoal, min. Ah da minha vida pessoal eu sou muito exigente com relação a tudo. E aqui assim eu tenho o mesmo comportamento. Então quando a gente adquirir um material, que eu sei que é para manutenção dos sistemas da COASA, que é uma empresa que atende a sociedade, a gente exige que os*

*materiais estejam aqui no dia, no prazo contratado. Então quando acontecem atrasos de entrega que possam prejudicar a manutenção dos nossos sistemas, Aí tem todo um esquema assim, um processinho montado que primeiro a gente cobra a entrega, depois a gente adverte e não havendo sucesso a gente penaliza, Aí suspende. ... Eu pego no pé do pessoal da minha gerência, que até falam que eu sou chato, que eu tenho uma mania um pouco agressiva de falar, mas eu não tolero essa coisa do fornecedor achar que pode entregar aqui qualquer coisa porque nós aceitamos qualquer coisa. Porque eu sou gestor de contratos, Aí, outras áreas aqui da empresa, por exemplo a gerência de [cita do nome da gerência] cobra de uma maneira, a gerência de [idem] cobra de outra e outras gerências operacionais cobram de outra? Eu acho que tinha que ser um processo único pra gente cobrar de todo mundo com a mesma veemência igual. Eu tenho pavor dessa coisa amadora a gente não pode passar essa imagem pros fornecedores, uma gerência é assim, a outra é assim, uma é mais tolerante a outra é menos. (G5)*

Verifica-se que na COASA, como seria natural a qualquer empresa desse porte e dessa constituição orgânica, há problemas de relacionamento, pelo menos, como demonstrado pelo entrevistado no presente caso, no relacionamento intergerencial em questões com fornecedores. Os estudos de conflitos intrapsíquicos e a forma com que eles provocam o surgimento de mecanismos defensivos são objetos de análise das principais vertentes da psicologia. Diferentes autores Argyris (1992, 2005, 2006), Lindemans (1997), Morgan (1996), Senge (1990, 1997b), Janis (1983), Garvin (1993), Garvin et al (1988), Goleman (1997, 1999), Kets de Vries e Miller (2010), Rondeau (2010), Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004), entre outros também apresentados neste trabalho identificaram em numerosos responsáveis nas empresas, a presença, mais ou menos clara, das estruturas dos comportamentos defensivos desses dirigentes quando se deparam com situações de conflito inter-relacional. Estilos de gestão e comportamentos decisórios parecem frequentemente marcados por decisões psicológicas próprias a algum tipo de comportamento defensivo. (KETS DE VRIES; MILLER, 2010). Esse autor afirma que num ambiente propício ao surgimento de conflitos, onde os enfrentamentos relacionais ocorrem, as pessoas tendem a se fechar em um casulo ou em um grupo, deixando à margem quaisquer outros participantes. Isso gera, em consequência uma deficiência de aprendizagem, já que informações e conhecimentos não são compartilhados. Foi perguntado ao G5 se ele gosta do que faz:

*Gosto. Pra te dizer a verdade eu não saberia te dizer o que me deixaria feliz trabalhando, eu acabo me adaptando muito as coisas. Pra eu escolher uma coisa que eu goste de fazer, por exemplo, numa empresa privada eu gosto muito dos processos produtivos e aqui na COASA, eu me interesso muito pela parte [X], como funciona as estações de tratamento, o que é necessário, como funciona todo o sistema, como funciona a manutenção, eu gosto dessa parte, porque eu sempre trabalhei distante dessa área. Se fosse escolher uma gerência escolheria uma de [ X ]. (G5)*

O entrevistado fala sobre a adaptação. A visão predominante das organizações que aprendem, para Senge (1997b) é aquela que valoriza uma maior capacidade de adaptação das pessoas nas organizações, às mudanças que ocorrem na atualidade, num ritmo cada vez mais intenso. Mas essa capacidade adaptativa representa apenas a primeira etapa em direção às organizações que aprendem.

Foi perguntado ao G5 como ele age no caso de algum diretor que tenha sido contrário a essa sua proposta de ação, quando esta sugeriu a suspensão de um mal fornecedor da empresa, e que não foi atendida pela direção. Ele apresentou em sua resposta uma reação típica:

*Isso me chateia porque não é um fornecedor imprescindível, existem outros no mercado melhores que ele. Então isso aconteceu, eu me chateie, eu também entendo que numa escala hierárquica a diretoria tem as suas razões. (G5)*

Ao racionalizar o fato, atribuindo à diretoria razões que ele mesmo desconhece, o entrevistado adotou a racionalização como um comportamento defensivo já que não poderia mudar os fatos.

Sobre o relacionamento com os fornecedores, G5 se mostrou também propenso a reações defensivas quando fala sobre os padrões de qualidade:

*Aqui, eu tenho um pouco mais de tolerância porque eu sei que eu to numa estrutura composta por milhões de pessoas, são muitos empregados são mais de dois mil e tanto, com essa postura de ..., falo até com tristeza, postura de serviço público, que existe, a gente não quer ser preconceituoso, mas existe uma tolerância maior, uma flexibilidade maior, as pessoas acham que podem ser mais tolerantes com fornecedores. Eu não tenho isso comigo e isso gera muitos conflitos. Gera mais eu já agi assim com mais agressividade eu tal, mas eu vi que eu errei também. Errei nesse sentido, que eu acho que eu estou certo, mas eu acho que a estrutura não está preparada pra isso, a estrutura não comporta meu comportamento. (G5)*

Em função da complexidade dos sistemas culturais, é natural o surgimento de conflitos nas organizações, que podem ser genericamente chamados *conflitos de papéis*. As origens e as consequências dos conflitos de papéis podem ser resumidas na afirmação de que expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas no indivíduo intensificando seus conflitos internos. Esses conflitos podem ser de vários tipos:

- a) O conflito interno que ocorre quando as expectativas de papel de um indivíduo são incompatíveis entre si, com relação ao seu desempenho de um papel específico. O indivíduo pode ser solicitado por diversas dimensões opostas e mutuamente excludentes em relação ao desempenho de um mesmo papel.
- b) O conflito quando as expectativas de um papel são incompatíveis com as expectativas de outro papel desempenhado pela mesma pessoa em outro contexto. Nesse caso, a pessoa se sente ao mesmo tempo obrigada a "ser A e não-A" ou a fazer "A e não A" ao mesmo tempo, quando, sendo apenas um indivíduo, não pode atender a ambas as demandas ao mesmo tempo.
- c) O conflito interno que ocorre quando as expectativas de uma pessoa se chocam com as expectativas do conjunto de papéis em que está inserida. Nesse caso, o indivíduo sofre com a polarização perceptiva decorrente da existência simultânea de suas expectativas pessoais de papel e das expectativas compartilhadas pelo grupo no qual se insere.

O conflito é processo interativo, em que o comportamento de uma parte é parcialmente determinado pela reação da outra. Como indica Rondeau (2010) a dinâmica de troca é o processo privilegiado pelo qual as partes articulam suas estratégias e reagem à estratégia do outro; o comportamento das partes quando ocorre um conflito é uma questão de interação, isto é, além das condições existentes, cada parte será também influenciada pela observação do comportamento do outro, reagindo conforme o comportamento deste.

Analizando o discurso de G5 se observa que ele gerencia muito mais conflitos do que propriamente processos. Assim, perguntamos sobre a possibilidade de que o entrevistado, lidando com uma gama tão vasta de interesses, com tantas pessoas de visões diferentes que, por uma questão de segurança, fazer com que ele centralizasse muito as coisas. Ele respondeu que:

*(...) de alguma forma isso acaba acontecendo, as coisas poderiam ser executadas pelas outras pessoas, mas, eu acabo me envolvendo no processo, pensando em maneiras de organizar aquele processo, mas por outro lado eu acabo, muitas vezes, me enrolando porque são muitos os processos, são muitos produtos, são muitos contratos, com características diferentes, então eu acabo me enrolando e não saindo muito do lugar (...). (G5)*

As contradições que daí surgem promovem, muitas vezes, incompreensões e conflitos graves entre equipes ou colegas de trabalho que se sucedem, dadas a impossibilidade de levantar a "tática defensiva" do gestor Cria-se assim um círculo vicioso que deteriora a atmosfera e as relações de trabalho. A incompreensão generalizada desemboca em comportamentos individuais ininteligíveis. A desconfiança predomina, a qualidade da produção fica comprometida e cada um se volta para um individualismo defensivo e prudente, cuja origem ocultada, é atribuída, por falta de alternativas, a uma casualidade externa.

Questionado sobre o fato de que a empresa estava perdendo uma série de municípios como seus clientes, incluindo alguns que figuram como os mais populosos do Estado o entrevistado assim respondeu:

*(...) agora eu falo para as pessoas aqui, como pode o município sair do sistema COASA, cadê o ministério público, cadê o tribunal de contas, que permite que esse sistema seja contratado em caráter de emergência para administrar no município? Emergência não é isso, esse prefeito teve tempo para se organizar, para contratar e depois se desvincular da COASA. Mas não parece que acontece assim, ele vem de um dia para o outro, e fica por isso. Então eu falo isso nós temos uma concorrente nós temos que mudar nossa postura.(G5)*

Constata-se aqui mais uma racionalização do entrevistado quando este responsabiliza outros ou sistema por decisões infelizes. Como relata Argyris (1997), os erros ou falhas cometidas tendem sempre a ser responsabilidade dos outros ou do sistema. As pessoas, nesses casos frequentemente agem de modo enganoso hesitando em reconhecer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante que investigar seriamente as ocorrências. De acordo com Janis (1983) eles criam imagens do "inimigo" de uma forma estereotipada que impedem que o conhecimento "real" de outros grupos não seja tão diferente do próprio grupo ou, se o são, serão pejorativamente inferiorizados. Há nesse caso uma contribuição para as deficiências de aprendizagem que Senge (1990) denominou de "A Parábola do sapo escaldado" É o que ocorre com muitas empresas,

quando estas não conseguem perceber as mudanças sutis que ocorrem em seus ambientes, as transformações lentas e constantes no seu meio, até o momento em que não podem mais reagir, ficando assim, a mercê dos intempéries do mercado. Foi perguntada a G5 se ele se sente reconhecido na empresa. Ele respondeu:

*Eu sei que as pessoas me reconhecem porque já me falaram várias vezes, me reconhecem como uma pessoa firme correta. Eu não sei se me acham competente, o retorno que eu tenho recebido é que eu sou firme. (...) Eu me polio muito, existem esses conflitos que são gerados a partir desses processos, também me fazem mal, porque assim oh, não se pode agir dessa maneira porque agindo assim, a outra pessoa reage então e o ficou mais nervosa.( ...) Mas eu sou o tipo de pessoa que não faz de tudo um problema. Eu ajo assim, tudo tem que funcionar de acordo com padrão tem que ser padronizado, eu quero ter a segurança de que mesmo não estando aqui, moldando de área, indo para outro lugar, que funcione assim, eu me preocupo com a imagem da COASA. Quando não funciona assim eu me chateio. (G5)*

É recorrente nas organizações de trabalho que toda essa incongruência provoca nos atores organizacionais dois tipos de reações diferentes: A primeira ocorre quando alguns desse atores que não estão efetivamente comprometidos com a organização, àqueles que já decidiram pela segurança própria e que descobrem algum conforto nas rotinas defensivas e em seus desdobramentos. A segunda ocorre com aqueles que estão seriamente preocupados com os resultados finais e com a eficiência administrativa, convivem com todo tipo de tensões internas, o que Festinger (1995) chamou de "dissonância cognitiva", pois ao aceitarem a situação como ela é, estão violando seu próprio senso de integridade. Para minimizarem o sentimento de vergonha ou culpa daí advindos, as pessoas pouco comprometidas com a organização, redefinem suas autoridades ou responsabilidades, como por exemplo, transferindo a culpa do insucesso de uma tarefa a outras pessoas, ou aos equipamentos ou as dificuldades orçamentárias, etc., sempre que confrontados com a possibilidade de sentirem vergonha ou culpa. A esse comportamento Argyris (1992), denominou de “trabalho de faz de conta”. Um exemplo é quando os indivíduos encontram uma oportunidade de reduzir as rotinas defensivas, agem de forma diferente, redefinem o significado de suas autoridades e responsabilidades para continuar a evitá-las ou encobri-las.

A seguir, ainda dentro dessa perspectiva foi perguntado ao G5 se ele se relaciona bem com seus pares, tendo ele então mostrado que há conflitos no relacionamento:

*Tem alguns que eu mantenho reservas sim, porque eu penso assim: o que eu posso, o que é de minha responsabilidade eu faço,... por exemplo eu fui em uma outra gerência, expliquei que nós temos um problema” (G5)*

O entrevistado conclui que não obteve êxito junto a essa outra gerência e por isso, se desgastou muito emocionalmente. Essas duas últimas respostas do entrevistado revela que suas defesas individuais, aqui conceituadas no paradigma psicanalítico desempenham, de acordo com Dejours (2011), um papel importante na repressão pulsional principalmente nas suas relações com clientes internos e externos da organização.

Nessas circunstâncias, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. As tarefas de manutenção e de processamento das informações que se repetem no pensamento originado do processo de sublimação (atividade de concepção) só dispõem de um espaço limitado. Todo o imaginário, a criatividade e a lucidez entram em concorrência com a injunção de executar um modo operatório prescrito e rigidamente definido. Isso faz com que os próprios trabalhadores cheguem a lutar contra sua própria atividade de pensar espontaneamente, porque essa tende a desorganizar sua atividade laborativa, e perturba sua cadência, e leva a produção de erros. O trabalhador se vê obrigado a lutar contras as emergências de seu pensamento e de sua organização criativa.

Estudos apresentados por Dejours (2011) comprovam o fato de que não existe um meio simples à disposição do sujeito para deter seu pensamento. Assim, lhe é necessário recorrer então a estratégias defensivas muito particulares como por exemplo, quando o objetivo do trabalhador, incomodado pela sua atividade psíquica espontânea, consiste em tentar descartar essa atividade, o que se revela inútil já que essa sempre retorna. Cabe ao trabalhador então tentar paralisá-la. Para tanto a maioria se engaja freneticamente na aceleração do ritmo do trabalho, visando ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões senso motoras de sua atividade. Saturando seu campo de consciência com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito chega, em curto prazo, a fechar a consciência ao pensamento organizado advindo do interior. Com a ajuda da fadiga, o trabalhador consegue paralisar seu funcionamento psíquico.

Essa estratégia defensiva é, porém, de acordo com Dejours (2011), difícil de ser organizada. A aquisição da repressão pulsional por autoaceleração da atividade física é penosa e dolorosa. Uma vez alcançada ela não se mantém por si mesma, sem estabilização da pressão

repetitiva. Isso faz com que esses trabalhadores sejam frequentemente levados a recorrer aos substitutos da cadeia de trabalho fora da organização, para manter a repressão durante o tempo além do trabalho. Eles se impõem outras cadências, nos transportes urbanos, nas atividades domésticas ou recorrendo, se necessário, a uma segunda tarefa nas horas suplementares. Para esses indivíduos é menos custoso manter a repressão psíquica sem rupturas, do que ter que reconstituí-las no dia seguinte, depois do espaço de tempo longe da atividade do trabalho. O embrutecimento nesses casos se instala progressivamente num clima de torpor psíquico dos quais os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação até que, no limite, se instale um estado de semiembotamento, no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica. Tal estado mental pode ser reconhecido especificamente como associado à eclosão de doenças somáticas crônicas ou ao agravamento de doenças preexistentes.

O sujeito nessas condições mostra-se pouco inclinado a desempenhar papel ativo nas relações afetivas familiares. Ele teme as solicitações de afeto que poderiam desestabilizar a repressão psíquica que lhe custou tanto estabelecer. O principal perigo nessas circunstâncias são seus amigos, sua esposa e filhos. O trabalhador se afasta deles se isolando de uma vida social. Entendemos que esse fenômeno pode ter ocorrido com o entrevistado, apesar de sua racionalização, quando este assim declarou:

*Muitas vezes eu perdi o sono com raiva, perguntando por que eu fiz isso? Porque eu deixei aquilo? Porque eu deixei passar isso? Tiveram momentos em que eu estava em conflito aqui e em casa. Eu era duro demais com as minhas filhas e aí me questionava se não estava precisando de uma ajuda profissional. (...). Mas eu não misturo as coisas, em casa é de um jeito aqui é de outro. Quando eu percebia que o problema estava comigo que eu deveria mudar era um momento que tinha acontecido um problema aqui e outro lá em casa, os dois não tinham ligação. O conflito lá não ocorreu porque tinha ligação com o aqui, ocorreu porque lá já tinha um problema, mas eu não desconto lá, esse negócio de descontar no filho, eu fui para casa acabou. Eu reconheço que preciso tentar melhorar. (G5)*

Mesmo considerando os esforços de G5 na tentativa de tentar não confundir seu ambiente do trabalho com o ambiente de seu lar é necessário considerarmos a dificuldade que este, como um ser integral biopsicossociológico imanente de si mesmo, encontra para saber, em todo momento, como reagir em uma determinada circunstância e lugar



diferentemente de outra circunstância e lugar. As consequências do trabalho nos moldes da racionalidade instrumental, que promove a repressão psíquica, ultrapassam amplamente o campo da saúde mental e física dos trabalhadores e podem estender seu alcance aos seus filhos, cônjuges e amigos, e até mesmo prejudicar o desenvolvimento mental de uma segunda geração. Conforme constatou Dejours (2011), isso ocorre porque, nesses casos, o pai reage frequentemente com violência contra seus filhos que não podem ajudá-lo a não ser se submetendo ao silêncio e a imobilidade que se requer. Entretanto, isso conduz as crianças a tornarem como suas, as lutas psíquicas do pai. Assim, elas aprendem, por sua vez, precocemente, a cultivar a paralisia do funcionamento psíquico para tentarem obter o equilíbrio sob condições de uma identificação das crianças e do cônjuge com a economia psíquica do pai que trabalha. Em função disso, é todo o desenvolvimento psíquico da criança que corre grande risco de orientar sua organização mental no sentido de um pensamento operatório orientado inevitavelmente, também aqui, para uma vulnerabilidade somática. Essas crianças ao se tornarem adultas, tenderão, por sua vez, a reagir da mesma forma com seus familiares.

Uma análise dinâmica do conflito promovida por Rondeau (2010) mostra que os comportamentos adotados pelas partes resultam, inicialmente, da percepção que cada um faz do outro e dos acontecimentos que sobrevêm. O conflito é claramente um fenômeno de percepção, segundo o qual cada parte conceitualiza a situação conflitual adotando um comportamento. Isso lembra, segundo o autor, que não existe necessariamente relação entre a situação objetiva e o comportamento adotado pelos pares, mostrando também como os diferentes processos de percepção, intervêm para determinar este comportamento. Isto é, cada parte tenta dar "consonância perceptiva" aos comportamentos da outra (FESTINGER, 1975).

Perguntou-se a G5 como ele toma conhecimento das normatizações sobre os processos e sistemas, G5 disse:

*Acho precárias as informações aqui na COASA, sempre achei. Com um determinado tempo de COASA eu comecei a observar que a informação transita muito mal aqui dentro. Tipo assim eu achava inadmissível passar pelo corredor e encontrar o diretor e não saber que era o diretor. Aqui dentro nosso temos a intranet, por exemplo, eu acho que preciso dar amplitude às informações. Por exemplo, trocou o diretor, eu acho que deveria ser anunciado na intranet, é colocar uma foto do cara, com um currículo reduzido dele, informar a procedência dizer com a diretoria que ele está assumindo. (G5)*

Como já relataram outros entrevistados há problemas na empresa em relação ao fluxo de informações. Isso contribui sobremaneira para que informações distorcidas, construções de fatos ou ocorrências que não passam de fruto da imaginação de seus criadores, tenham acolhida na organização, fortalecendo, dessa forma, mais ainda, os comportamentos defensivos de seus membros o como já foi dito, torna-se fator determinante para as deficiências de aprendizagem desta.

#### 4.6 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G6

G6 gerencia, talvez, uma das mais controvertidas e exigidas atividades da COASA, cujos desafios diários são constantes e inumeráveis. Com pessoas requerendo sempre melhores equipamentos, melhores sistemas, melhores recursos tecnológicos, atendimentos mais tempestivos, etc., este entrevistado se vê, em diferentes momentos na impossibilidade de atender a todas as demandas. Contudo, sua experiência na gerência lhe proporciona se utilizar, necessariamente, de varias estratégias para lidar com essas situações para amenizar ou contemporizar essas dificuldades, sem que, entretanto, sejam sempre compreendidas pelos demandantes. Sua competência e senso profissional, aliados a sua determinação em oferecer o que tem de melhor para a empresa, sem que também obtenha muito sucesso nessa empreitada são, entre outros, os promotores dos inevitáveis comportamentos defensivos de G5, que por sua vez, podem se refletir entre seus subordinados.

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICIÊNCIA DE APREND. GERADA
A política orçamentária é necessariamente má	As pessoas usam vários artifícios para se beneficiarem de uma fatia maior do orçamento sem considerar as necessidades mais prioritárias da organização.	<b>“O que eu sinto falta pra fazer melhor é de recursos financeiros (...). Então pra que eu possa falar com eles é preciso ter recursos, dizer pra eles “O, há esse sistema aqui, essa sistemática não está correta, precisamos mudar tudo”</b>	A política orçamentária mal distribuída pode gerar uma paralisia analítica, comprometendo o aprendizado nessa organização.
As pessoas não se comportarem razoavelmente	Tarefas são atrasadas, adiadas, engavetadas, falhas, boicotes e procrastinações são ocorrências frequentes	<b>Então, a gente tinha quatro (...) que trabalhavam aqui, e eu já era gerente deles também, só que com vícios empresarias, de procedimentos e processos. Então não deixava a gente colocar os processos como tem que ser mesmo.</b>	Diferentes comportamentos defensivos produzem menor produtividade

Quadro 12: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G6.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Esse entrevistado inicia com declarações que revelam problemas estruturais em sua gerência, que não lhe tornava possível implementar rotinas de trabalho mais produtivas. Com o incremento pela administração anterior da COASA de políticas de recursos humanos que incentivavam os pedidos de demissão do pessoal mais antigo e a admissão de novos contratados, esses problemas tomaram novas configurações.

*Eu gosto do que eu faço aqui, mesmo estando tanto tempo na gerência desde 2005, foi em 2008 que nós tivemos uma reestruturação total na área com a vinda de 10 .... (empregados) novos mais quatro( ...), o que deu uma jovialidade a área e uma mudança de postura do que era feito. Então, a gente tinha quatro (...) que trabalhavam aqui, e eu já era gerente deles também, só que com vícios empresarias, de procedimentos e processos. Então não deixava a gente colocar os processos como tem que ser mesmo. Havia uma interferência muito pessoal, os trabalhos que eram solicitados via telefone, a gente ficava sem saber o que, sem documentar, etc.. Então quando esse pessoal saiu, em 2008, 2006, 2007, a gente aproveitou com o pessoal novo e instituiu essa forma de trabalhar, mais bem do jeito que tem que ser, e Aí a gente ganhou mais credibilidade e formalização disso. (G6)*

O que ocorreu no período destacado pelo entrevistado foi o que Argyris (1997), relacionou com o fato de as pessoas não se comportarem razoavelmente, usando argumentos defensivos do tipo: “Não existe nada conosco que uma longa jornada de trabalho não possa curar” (rejeição). Usam esse argumento para superarem alguma dificuldade que encontram na execução do trabalho, como por exemplo, quando repreendidos pelo supervisor no atraso das tarefas.. ”Amanhã, nos organizaremos e planejaremos” (procrastinação). Ficam adiando a execução de alguma ordem ou tarefa mais complexa. “Esqueça-o na gaveta” (indecisão). Quando confusos com uma ordem recebida ou mesmo com a forma de executar uma tarefa, engavetam-na para não se esporem a eventuais contestações de suas competências. “Paralisia analítica” (falta de acompanhamento da implementação). Ocorre quando são questionados sobre o desenvolvimento de uma tarefa sem uma justificativa consistente, argumentam que não participaram de seu planejamento e, portanto, não conhecem o projeto suficientemente. “O que os olhos do chefe não vêem, seu coração não sente” (sabotagem). Relegam a segundo plano a qualidade exigida na produção, boicotando ou procrastinando a execução das tarefas. “Vamos retornar ao trabalho pra valer” (regressão). Argumento usado para justificar atrasos ou falhas de produção.

G6 diz que os problemas de organizações das informações, não são do seu pessoal e sim do sistema: *“A gente tem uma parte de documentação do sistema, a outra tá na cabeça e a outra tá no próprio sistema, então a pessoa entra e vai estudando”*. Mais uma vez nota-se que o conhecimento, mesmo na sua própria gerência, ainda não está totalmente disponível, ou pelo menos compartilhado com todos, porquanto, de acordo com o entrevistado, ainda existem informações que estão parte na cabeça das pessoas.

Foi perguntado a G6 se não existe então na COASA uma preocupação maior em aferir o grau de satisfação dos clientes internos sobre os serviços oferecidos pela sua gerência. Ele disse que:

*Oh! Aí teria que conversar com o diretor, nós já tentamos fazer um negócio assim, mas quando a gente entra nessa seara Aí, eles em vez de responder a pesquisa, eles vêm pra reclamar. Uma coisa é você dizer sim ou não, Aí vai tabular e vai dar a resposta. Outra coisa é você começar a "Ah eu queria aquilo, aquilo, aquilo", então aproveita aquilo pra pedir alguma coisa que até já tem no sistema. Muda o foco pra eles, não é uma pesquisa de opinião, eu quero isso, isso, isso.... eles usam pra reclamar. Quer ver computador então, todo mundo quer computador, todo dia eu recebo uns dez pedidos, ainda bem que eu não tenho nenhum, que é muito mais fácil que eu ter um ou alguns pra administrar. Daí eu o diretor quer, "Ah, entrega pra esse, entrega pra aquele". não tenho acabou tudo, Quer ver secretárias, algumas são um inferno "porque não funciona?", "você não deixam botar o pendrive", "não deixam botar o cd", "porque vocês não deixam acessar o site tal?". O pendrive ele é um periférico, uma memória e é bom, pode trazer de casa. CD? também pode trazer, acesso a internet, porque vai ficar acessando um site que não tem nada a ver com o negócio da COASA? Então a gente bloqueia, mas é um inferno. (G6)*

Fica evidente que, de alguma forma, a falta de recursos orçamentários nessa gerência contribui efetivamente para que o gerente possa recorrer a várias estratégias defensivas em relação ao seu desempenho e ao desempenho de sua equipe de trabalho. Contudo, é necessário observarmos outros aspectos de importantes relevâncias que, possivelmente, o entrevistado não tenha se dado conta em toda sua complexidade. Quando ele entende que não pode atender tempestivamente a toda a demanda requerida pela empresa para a pronta satisfação dos seus clientes, isto é, os profissionais da COASA, podemos inferir, pelos argumentos por ele oferecidos, que mesmo havendo recursos para aquisição de todo o equipamento necessário e que, se a empresa os disponibilizasse, não seriam todos os usuários que

estariam preparados efetivamente para lidar com eles. Isso, por sua vez, obrigou, mesmo que involuntariamente, que G6 mantivesse sua equipe de trabalho, quase toda ela composta por jovens recém-admitidos na empresa, dentro de fronteiras bem delineadas por ele, criando defensivamente um padrão de atendimento, que privilegiasse quase que somente ocorrências que exigissem um grau mais sofisticado de conhecimento de sua área. O que está ocorrendo nesses momentos é o que Argyris (1997) denomina de “incompetência hábil”

Nós nos tornamos incompetentemente hábeis por meio de fatores que se originam nos processos cognitivos que desde cedo utilizamos para aprender a agir de forma que consigamos estar sempre no controle da situação, sobretudo quando estamos lidando com assuntos embaraçosos e que exijam um grau maior de complexidade nas relações interpessoais. Tais processos estão em nossas mentes de dois modos diferentes: o primeiro consiste em um conjunto de crenças e valores que adotamos e que passam a reger nossas vidas, que o autor denominou de “teoria de ação”; o segundo modo está baseado nas regras reais que usamos para gerenciar nossas crenças. Essas regras são denominadas pelo autor de “teorias aplicadas”. A diferença fundamental entre ambos os processos é que o primeiro, nós temos como pressupostos e o segundo, é que nós agimos, muitas vezes, de forma contraditória aos nossos pressupostos.

As formas de agir pela teoria aplicada não se diferenciam muito entre si, elas são utilizadas da mesma forma por diferentes pessoas, independente de idade, sexo, condição econômica ou nível cultural; a frequência de suas práticas é que varia bastante. A teoria aplicada nos leva a tentar mantermos o controle unilateral, a vencer e a não perturbar os outros. Para isso, utilizamos estratégias que exercitam a persuasão e, sendo necessário, o uso de estratégias defensivas para nos proteger e proteger ao grupo.

Sobre o cumprimento dos valores, da missão e da visão da empresa, G6, como outros entrevistados também usa do comportamento defensivo de responsabilizar outros ou sistema por decisões infelizes quando afirma:

*Que a COASA tenta seguir a missão dela que é prover saneamento e água tratada com qualidade pra população. Mas claro que tem suas limitações econômicas e até de relacionamento, né? Você tem acompanhado no jornal a municipalização dos serviços da COASA. Isso muitas vezes não é um desejo só do município, tem interesses privados em cima que vão e dizem: "Tira da*

*COASA que nós vamos melhorar que a gente vai fazer isso, vai fazer aquilo”. Mas, a gente sabe que não funciona bem assim. (G6)*

Observa-se nesse depoimento que o entrevistado ressalta o que Senge (1990) classificou como “o inimigo está lá fora”, gerador de deficiências de aprendizagem. Existe uma propensão dos indivíduos a procurar alguma coisa ou alguém para culpar quando surgem os problemas e as dificuldades menos frequentes, cujos quais não estão habituados. Segundo Senge (1990), existem organizações que elevam essa premissa em nível de mandamento: “encontrarás sempre alguém para culpar”. Um departamento culpa outro pelo atraso na produção; este, por sua vez, encontra um “bode expiatório” para se livrar da culpa e assim por diante. A síndrome do “inimigo está lá fora” é, na verdade, um subproduto da ideia de que “eu sou o meu cargo”, acarretando uma visão muito limitada do mundo que cerca essas pessoas. Elas acham que os problemas são sempre causados por terceiros, não só dentro da organização, mas também por agentes externos como a concorrência, o mercado, etc. Foi perguntado a G6 como ele reage em situações de conflito:

*“Ah eu já fui e tomei tanto na cabeça que hoje eu prefiro ficar quieto. Já tiveram outras vezes (outras diretorias) que eu me dei melhor com outro diretor que com o meu próprio. Então é característica de cada um, que não vamos entrar nesse mérito porque Aí é política de cada um e fica complicado. Hoje em dia quando eu tenho um problema, eu vou subo pra resolver [falar com o diretor]. Se tem que resolver vai resolver. E agora tudo bem documentado, se eu preciso de um investimento em infraestrutura porque amanhã eu posso ter um problema maior, como já aconteceu, fizemos uma apresentação pro presidente e pra diretoria e dissemos “Oh a partir de janeiro nós vamos começar a enfrentar esse tipo de problemas assim, assim e assim...”. Aí autorizaram a comprar, um projeto que autorizaram Aí. Se eu tenho um problema com um documento eu levo e resolvo com o diretor. (G6)*

Observa-se no depoimento acima que o entrevistado já foi objeto de problemas com seus superiores motivo de conflitos que o levaram a preferir não discutir o assunto por ser delicado e ferir a sua sensibilidade e de outros. Essa dinâmica faz crescer a tensão do indivíduo e aumenta a probabilidade da resistência deste com consequente uso de comportamentos defensivos como o de evasão, por exemplo, é o que nos informa Rondeau ((2010). Da mesma forma Senge, (1990) e Goleman (1997, 1999), asseguram que o fato de o indivíduo, ao receber esse tipo de tratamento, pode vir a fazer com que

este reaja de forma a reverter seus objetivos para expectativas mais baixas e produz sentimentos de baixa eficácia pessoal. Dessa forma o indivíduo tende a ajustar-se à percepção que se tem das expectativas existentes com relação a sua pessoa. Essa dinâmica de profecias que se realizam em função de suas crenças é muito poderosa. Para esses autores o comportamento observado no outro é frequentemente uma resposta direta as expectativas mais ou menos conscientes em relação a ele.

Há ainda outra linha de estudos que considera que a mudança em processos ou em modelos de gestão, conforme ocorre periodicamente na COASA, quando a cada quatro anos em média, a alta administração é substituída, se modificam o constructo anteriormente legitimados pelos atores sociais e institucionalizam-se uma nova práxis. À medida que progridem essas mudanças geram dualidades e percepções polarizadas nos grupos de indivíduos, porque implicam uma ruptura parcial com as práticas e hábitos do antigo sistema social. Os comportamentos defensivos que advêm nesses momentos geram resistências à mudança e é um fenômeno comum. Para Vasconcelos e Vasconcelos (2004), diante da mudança das condições de trabalho, muitos resistem, pois se sentem ameaçados por transformações que poderão dificultar sua adaptação a um novo ambiente no quais as capacidades relacionais, hábitos e estratégias desenvolvidas na situação anterior não sirvam mais como meio de integração ou de sobrevivência na nova estrutura.

Sobre se sentir reconhecido, G6 da indicações de não se sentir suficientemente valorizado:

*Aí vai depender muito. O feedback a gente não tem no dia-a-dia. O que eu posso dizer? Pelo fato de eu estar desde 2005 numa gerência eu acho que já é certo grau de reconhecimento. Eu não posso dizer "Oh eu sou totalmente reconhecido, ou não sou reconhecido". Isso tudo num contexto eu acho que favorece porque ninguém fica num local se não tiver competência, Você pode até ter um empurrãozinho, mas eu sou de opinião que mesmo com o empurrãozinho, se você não abraçar a causa então não adianta, se você não for competente então não adianta. (G6)*

Foi perguntado a G6 se ele acredita que se houvesse um reconhecimento mais explícito uma valorização mais declarada, ele trabalharia melhor, produziria mais:

*Assim oh. o elogio. O elogio pra equipe internamente, como sendo da administração, é importante, porque você trabalha com estímulos, mesmo você*



*tendo um pé atrás e fazer alguma coisa, de levar muitos projetos porque tá gastando muito dinheiro. Então o elogio pode vir numa conversa junto com uma dica, que às vezes a sua ótica não é a que eu estou olhando, eu estou aqui no dia-a-dia. A gente fica meio assim né? Então chega alguém de fora, é que nem como a gente trabalha aqui tecnicamente, pau, pau, pau,.. beleza, tá, fizemos tudo que tinha. "Aí vamos discutir isso". "Vamos" "Então você não viu isso?" "Ah é". Então quem tá de fora vê de uma maneira diferente, as necessidade dele ou da empresa. Então um elogio, uma conversa é interessante. (G6)*

Renova-se dessa forma a mesma ocorrência já discutida anteriormente sobre o G4 que insistimos em repetir, acerca de dar e receber feedback. Moscovici (1981) propõe que o autoconhecimento que inclui, nesse caso, a graduação valorativa de nossas competências profissionais, só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para autoaceitação de componentes de nosso ego. Se temos uma percepção mais acurada de nós mesmos, que nos é oferecida por meio dos feedbacks que recebemos ao longo de nossas vidas, então podemos, também, ter percepção acurada das nossas relações interpessoais, primeiro passo para poder agirmos de forma adequada e realística. A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Essa habilidade promove o desenvolvimento concomitante da capacidade criativa para soluções ou propostas mais originais, menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da autorrealização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima).

Muito do desempenho do indivíduo em uma organização está umbilicalmente ligado ao componente da competência interpessoal. Esse tipo de competência refere-se ao relacionamento em si e compreende predominantemente, a dimensão emocional-afetiva. Num relacionamento interpessoal é preciso considerar o conteúdo cognitivo e a relação afetiva em qualquer situação, mesmo nas soluções de conflitos. Muitas vezes, a solução é viável para o conteúdo cognitivo, mas afeta a relação afetiva. O equilíbrio desses dois componentes é que fará com que o relacionamento não sofra danos (às vezes irreversíveis) e até se torne mais forte e verdadeiro. A capacidade de transmitir feedback

íntegro é resultante da percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento, no mínimo satisfatório entre os atores envolvidas.

De acordo com Argyris (1992), em seu modelo de “duas voltas” os gestores precisam criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal, como por exemplo o sucesso psicológico e a sensação de ser essencial. Sobre motivar e elogiar seus subordinados, G6 ressalta que:

*O que a gente procura fazer aqui pra melhorar o nosso relacionamento interno, sempre tem um churrasquinho , todo mês, no aniversariante do mês, a gente se reúne e paga uma carnhinha. Ali atrás tem uma churrasqueira e também as festividades de final de ano. Você sai daquele ambiente de chefe e empregado, lá todo mundo é igual, conversa, elogia, faz discussão assim não negativa, sempre positiva, construtiva. Vai quem quer, a gente nota que alguns têm restrições de estar junto com as pessoas, que têm compromissos,. A gente já sabe quem são, pois são sempre os mesmos. Quem não vai perde e se afasta um pouco, começa a ser tratado somente como servidor, agora quando você participa de uma reunião, conversa, brinca, você já tem um tratamento diferenciado. Não é privilegiado, então você tem mais intimidade pra poder conversar, até pra poder dar um feedback positivo ou negativo. Porque quando você não tem uma relação com a pessoa e quer dar um feedback negativo, é complicado, você vai com os dois pés, porque não participa de nada, quando você dá um positivo também não é com aquele calor que você queria dar”. (G6)*

É importante que a valorização dos colaboradores seja uma das principais missões da empresa. Nos tempos atuais é necessário entender como as pessoas nas organizações aprendem e de que modo podem acelerar essa aprendizagem. Para Senge (1997b), os velhos tempos em que os grandes heróis aprendiam pela organização terminaram. No mundo atual cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, tornou-se inviável para uma pessoa ou um pequeno grupo compreender tudo a partir do topo. O esgotamento do antigo modelo taylorista em que alguns são pagos para pensar e outros para executar, abriu caminho para o pensamento e a ação integradora, em todos os níveis.

O sistema de educação do mundo ocidental, de acordo com Goleman (1999), privilegia o desenvolvimento de habilidades técnicas em detrimento do desenvolvimento de relações interpessoais, que tornem as pessoas mais flexíveis e conscienciosas. Da mesma forma, o treinamento técnico, priorizado pela maioria das organizações, tem sido um componente utilizado em larga escala, ao mesmo tempo em que as

oportunidades de desenvolvimento de suas competências emocionais têm sido relegadas. As competências emocionais são de natureza cognitiva e pressupõe o desenvolvimento de qualidades como empatia, flexibilidade, cooperação, trabalho em equipe, etc.; o que não pode ser obtido em treinamentos técnicos .

O aprendizado da competência emocional de acordo com Goleman (1999) requer que a pessoa envolva também seu circuito emocional, onde estão armazenados seus hábitos sociais e emocionais. Somente assim o aprendizado alcançará sua eficácia e plena aplicabilidade. Isso exige uma mudança profunda no nível neurológico, tanto enfraquecendo o hábito prevalecente de um pragmatismo racional como o substituindo por outro que o aproxime cada vez mais das suas mais profundas emoções.

Estamos convencidos de que a motivação e os elogios são importantes para manutenção de um bom clima organizacional. Como o trabalho na maioria das vezes é realizado por um grupo de pessoas, ele se caracteriza como uma atividade social que, por meio da interação entre os atores, o conhecimento é transferido e ampliado. As habilidades técnicas e as competências básicas que tornam uma organização competitiva dependem necessariamente da qualidade dos relacionamentos das pessoas envolvidas, já que as realidades sociais e afetivas aumentam ou diminuem toda a potencialidade de aprendizagem da organização.

#### 4.7 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G7

Esse gerente revelou um profundo senso profissional, que de resto, como já observamos anteriormente, é uma característica comum à maioria de seus demais colegas da mesma escala hierárquica. É tipicamente uma pessoa que atende plenamente ao perfil do profissional que se exige para a execução de suas complexas tarefas. O que ele, segundo suas próprias declarações, executa com bastante prazer.

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICIÊNCIA DE APREND. GERADA
Retenção do conhecimento	As pessoas receiam compartilhar com seus colegas os conhecimentos adquiridos já que estes lhes dão poder	<b>Na COASA, tem esse pessoal que tem a informação, mas pensa assim "eu não vou te passar", não houve a boa-vontade de ensinar. Existem pessoas que dificultam (...) porque tem gente que tem aquelas carcaça que não deixa entrar nada, não deixa ninguém pegar nada, tudo que eles sabem fica com eles. (...) A dificuldade foi essa que eu encontrei</b>	Eu sou o meu cargo: O conhecimento adquirido com o cargo que exercem não é compartilhado, pois, para seu detentor pode tirar a importância do cargo.
Disseminação do conhecimento	Não há um acesso as informações que possam oferecer uma aprendizagem generativa aos participantes	<b>Disponíveis estão só que na empresa não tem muita informação, é uma coisa mais precária, fica mais só com algumas pessoas. Existe um banco de dados, só que na empresa a gente não tem acesso fácil a ele.</b>	A indisponibilidade de acesso a fontes de informações que produzem conhecimento é por si só um natural inibidor da aprendizagem

Quadro 13: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G7.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Foi perguntado a G7 se ele utiliza no exercício de sua gerência, todo o conhecimento que adquiriu quando ocupava o cargo de chefe de divisão. Sua resposta é uma inquestionável forma de se defender, resguardando-se de futuras responsabilidades; Assim ele se manifestou:

*Eu sou autodidata, vivo pesquisando, por enquanto não deu ainda pra fazer um MBA (...). As informações que eu dou, eu vejo o meu lado, a empresa em primeiro lugar, se eu vejo um relatório que seja até interno, Aí eu tenho que preservar a informação que não venha comprometer futuramente a empresa. Se você falou alguma coisa a mais, eles usam aquilo lá contra você. (G7)*

Há certamente, em qualquer organização de trabalho informações privilegiadas que envolvem estratégias empresariais que só podem ser do conhecimento de alguns gestores responsáveis pela área que atuam. Entretanto, quando o entrevistado afirma que “*Se você falou alguma coisa a mais, eles usam aquilo lá contra você*”, é necessário reconhecer o quão perigoso e até mesmo desestimulante pode ser na COASA a rotatividade das informações. As pessoas precisam se resguardar num comportamento defensivo, buscando preservar a integridade dos participantes, mesmo que em detrimento de um melhor resultado,

Quanto a sentir valorizado, a receber feedback de seu desempenho, esse entrevistado evidenciou algumas formas de lidar com eventuais rejeições e até mesmo com a falta de reconhecimento pelos seus superiores e subordinados, para aumentar sua autoestima e segurança. G7 vai além dos estudos sobre sua área de atividades, buscando uma constante atualização do mercado financeiro, para poder fornecer a seus colegas na COASA, independente de sua rotina de trabalho, informações sobre esse mercado. Assim fazendo, segundo esse participante, ele consegue a admiração e o respeito de seus superiores e colegas. É o que inferimos na sua resposta a pergunta sobre sentir-se valorizado na empresa e receber feedback de seu desempenho:

*De meus superiores eu sempre recebo alguma informação, até mesmo nas conversas fora de trabalho. De certa forma ter esse feedback das informações que eu possuo, isso me deixa orgulhoso, satisfeito do jeito por que aquela pessoa me valorizou hoje. Aí o cara me pergunta como tá o mercado financeiro hoje, a pessoa me pergunta eu tenho prazer em responder. Eu sempre fui uma pessoa que procurou se informar de tudo, eu sempre quis ser visto como uma referência, eu gosto quando as pessoas vêm me perguntar as coisas, vem me perguntar como tá o mercado financeiro A pessoa me pergunta e eu tenho prazer em responder. Isso ocorre desde a minha juventude já. Nos estudos,*

*tempo da faculdade sempre tinha alguém que queria saber. A gente sempre tava ali por cima, sempre dado como referência, era popular assim. As pessoas mais novas viam eu como popular no grupo, e era legal porque era reconhecido de certa forma. Não sei por que, mas eu sempre queria estar destacado naquilo que fazia. Eu sempre tive essa necessidade pra eu me destacar eu preciso saber tal coisa. (G7)*

O exercício de papéis nas organizações parte da ideia de que os indivíduos constroem e apreendem os significados compartilhados socialmente, e se relacionam com os outros por meio de esquemas tipificados ou papéis sociais. Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e a acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e normas característicos dos papéis que desempenha e que interiorizou (GOFFMAN, 1985).

Esses papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos sociais que experimentam em suas vidas cotidianas. Os atores identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório o tipo de papel, conduta e linguagem adequados ao cenário em questão, agindo em função desse referencial. Os papéis tornam habituais certos tipos de comportamento em determinadas situações e interações sociais. Dessa forma, os atores sociais tendem a agir de acordo com certos padrões preestabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária. Esses padrões pré-estruturam sua ação, mas não a determinam, como se percebe no exemplo de G7. Esse gerente indo além da expectativa de seu cargo, oferecendo a seus pares informações e transmitindo conhecimentos que extrapolam suas atribuições gerenciais, promove uma dinâmica em suas relações de trabalho que, além de “o tornarem popular”, contribui para construir um ambiente de saudável em busca de novas aprendizagens. Mesmo considerando ser suas ações, nesses casos, possivelmente consequências de um comportamento defensivo, relacionado a sua autoestima, sua busca do autoconhecimento, gera, necessariamente, novos conhecimentos a seus pares.

#### 4.8 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G8

As contribuições para este estudo oferecidas pelo G8 foram de grande utilidade, pois seu tempo de serviço, bem como sua rica experiência obtida ao longo tempo que trabalha na empresa, lhes possibilitaram adquirir estratégias bastante peculiares para lidar com os problemas de sua gerência e da empresa em geral. Pessoa de ilibada reputação na empresa goza de grande respeito entre seus colegas de trabalho. Seus já longos anos de serviços o tornam uma referência da integridade laboral dos empregados da COASA.

<b>TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO</b>	<b>SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS</b>	<b>TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)</b>	<b>DEFICÊNCIA DE APREND. GERADA</b>
Relatos de temas difíceis são frequentemente insuficientes	Dos funcionários para os escalões superiores fluem informações sobre atitudes, expectativas e problemas de produções, apenas para desaparecer nos labirintos burocráticos. Não são consideradas em sua complexidade e abrangência sistêmica.	Quando as informações chegam dos escalões inferiores ... a gente procura fazer um filtro, tem muita coisa que os funcionários tão reclamando, que não faz muito sentido, a gente acaba diluindo, claro quando é uma coisa mais relevante, de interesse é colocado pelo gerente com o Diretor da área, Aí se discute se é razoável ou não” ... Isso quando a gente acha que é importante porque tem coisa Aí que não são importantes, Aí a gente mesmo resolve.	“Eu sou o meu cargo” Os gerentes limitam as ações de seus subordinados, convencido de que a experiência lhes oferece o conhecimento decisivo para decidir o que é válido ou o que é bom, ou não.

Continua...

TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO	SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS	TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)	DEFICÊNCIA DE APREND. GERADA
Ações que objetivam aumentar o entendimento e a confiança, frequentemente produzem desentendimento e desconfiança	Os altos executivos podem ser eles mesmos, a causa dos desentendimentos e desconfiança. Reuniões são feitas com os gerentes para que assuntos delicados e conflituosos sejam esclarecidos, entretanto, na maior parte dos casos, perguntas difíceis não são feitas, os subordinados duvidam da veracidade das explicações.	Esse negócio dessa venda [venda de ações da COASA] é muito discutível, se você ver pelo lado de investimentos é bom, se você ver pelo lado da política, fica meio obscuro e Aí a gente não sabe que fim vai levar isso. ... essa parceria, isso é uma coisa bastante obscura que eu não sei que fim que pode dar isso. Isso não tá sendo bem informado, tá meio obscuro. Como eu te falei o lado político é um lado meio obscuro, a gente não sabe o interessa de fato.	A ilusão de assumir o comando: Fatos importantes não são investigados e suas consequências podem vir a ser danosas no futuro, sem que se tenha produzido a aprendizagem necessária.

Quadro 14: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do participante G8.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Perguntado acerca de seu desempenho, se ele contribui com todo seu potencial para a empresa ou se existem limitações que o impedem de produzir mais, G8 responde a questão da seguinte forma:



*Entendo que a gente na função pública gostaria de dar o melhor. A empresa não barra muito a gente não, Mas a gente se sente um pouco limitado, pois devido a publicidade muito grande a gente acha que tá sempre pra traz, digamos assim. Parece que o mundo lá fora anda mais rápido que aqui na COASA. Aqui por ser empresa pública as coisas parecem emperrar um pouco, de um modo geral a gente é livre de aplicar o conhecimento, a frustração que temos é que podia ser melhor, Aí existem entraves legais que a gente vê que não dá pra extrapolar. Existem coisas que a gente poderia fazer pra melhorar mas existem esses entraves. (G8)*

Observa-se na declaração do entrevistado uma clara reação defensiva ao atribuir a fatores ambientais e estruturais limitações da sua produtividade, sem prejuízo de consideramos tratar-se de uma empresa pública. A inadequação desse modelo de empresa pública sujeita a rigidez de normas estabelecidas inclusive por órgão governamentais fiscalizadores é denunciada por importantes teóricos "neoinstitucionalistas", (POWELL; DIMAGGIO, 1991; BRABET, 1993; MYEONG-GU; CREED, 2002), salientando suas contradições. Eles demonstram a ambivalência e a contradição interna, os aspectos psíquicos, a complexidade dos processos de socialização e os fenômenos simbólicos e inconscientes geradas por esse modelo organizacional. Nessas circunstâncias reforçam-se as contradições, as ambiguidades e a pluralidade de representações, discursos, perspectivas e sentimentos. Esses autores demonstram que a proposta subjacente dessa forma de gestão, a de uma obediência irrestrita às normas não passa de uma ficção. Na prática existe o fenômeno da dissociação, – a separação entre as normas e a prática administrativa, gerando contradições perceptivas nos atores sociais. Essas contradições trazem, contudo consequências nefastas aos indivíduos, que ao desenvolverem expectativas de aprendizagem, que se não atendidas, geram frustrações e perda de confiança nos gestores.

Há ainda uma forte incidência do sofrimento patogênico sobre a produtividade em organizações geridas por esse modelo, segundo contou Dejours (2011). Esse autor afirma que mesmo que o modelo de gestão organizado nos moldes da organização, como a COASA seja rigorosamente exigido, este não pode ser aplicado ao "pé da letra". Para que o trabalho seja funcional, haverá sempre a necessidade de ajustes e reajustes e mesmo de reinterpretações pelos trabalhadores na situação de trabalho, exigindo destes inteligência e iniciativas. Constata-se dessa forma uma inadequação entre organização *prescrita* e organização do trabalho *real*. Em outras palavras: nessas ocasiões cada grupo de

trabalho, cada equipe ou até mesmo cada indivíduo elabora insensivelmente um estilo de trabalho próprio. Eles interpretam e agem à sua maneira, mas, que irão contrastar com a organização prescrita. Comportamentos defensivos que se originam daí tornar-se-ão meios de "fraudar" a organização prescrita para se construir a organização real.

O termo fraude utilizado pelos trabalhadores durante a pesquisa relatada pelo autor, testemunha precisamente as dificuldades psicológicas que eles têm que enfrentar. Os ajustes e reajuste que são necessários fazer, colocam seus promotores na ilegalidade. Essa situação inevitável na maioria das vezes é desconfortável e angustiante para os trabalhadores. Eles se defendem disso encobrendo os ajustes e reajustes que são obrigados a fazer, com um "véu de silêncio". O segredo cai assim, sobre a organização *real* do trabalho. Inclui-se também nesse segredo as variações que aparecem aqui e ali entre os modos operatórios adotados por cada uma das equipes ou pessoas isoladamente.

As contradições que daí surgem promovem, muitas vezes, incompreensões e conflitos graves entre equipes ou colegas de trabalho que se sucedem, dadas a impossibilidade de levantar a "tática defensiva" do segredo. Cria-se assim um círculo vicioso que deteriora a atmosfera e as relações de trabalho. Os segredos e a incompreensão generalizados desembocam em comportamentos individuais ininteligíveis. A desconfiança predomina, a qualidade da produção fica comprometida e cada um se volta para um individualismo defensivo e prudente, cuja origem ocultada, é atribuída, por falta de alternativas, a uma casualidade externa.

Ao ser perguntado sobre o fluxo de informações em sua gerência, notadamente sugestões que vêm dos escalões inferiores da escala hierárquica G8 diz que:

*São momentos diversos, a gente procura fazer um filtro, tem muita coisa que os funcionários tão reclamando, que não faz muito sentido, a gente acaba diluindo, claro quando é uma coisa mais relevante, de interesse é colocado pelo gerente com o Diretor da área, Aí se discute se é razoável ou não. Isso quando a gente acha que é importante porque tem coisa Aí que não são importantes, Aí a gente mesmo resolve. (G8)*

Ressalta-se que o fluxo de informações é filtrado pela Gerência e não chega as esferas maiores. Esse comportamento foi identificado por Argyris (1992) como um comportamento defensivo de gestores em nível gerencial, quando estes "filtram" ou decidem sobre a relevância da informação fornecida pelos funcionários que pode chegar aos escalões

superiores. Segundo esse autor muitas vezes os escalões intermediários bloqueiam essas informações por não possuírem conhecimentos suficientes para melhorar a qualidade ou a eficiência da produção, propostas pelos escalões inferiores, ou ainda pensam que seus chefes não desejam ser importunados por problemas operacionais. A deficiência de aprendizagem aqui gerada está no que Senge (1990) denominou de “A ilusão de aprender por experiência”. Isso ocorre quando as pessoas confiam no sucesso de seus atos no passado e tendem a mantê-los em outras circunstâncias, mesmo quando se torna necessário agir de forma diferente. De acordo com o autor todos têm um horizonte de aprendizagem, quando surgem novos horizontes além dos experienciados torna-se difícil aprenderem coisas novas.

Outro ponto que conforme o entrevistado “entrava” a organização é a falta de informações fluentes. Limitações no fluxo de informações que correm dentro da organização, que podem atrasar as atualizações de seus processos produtivos são recorrentes tanto em seu aspecto virtual como na comunicação interpessoal. Notamos novamente o comportamento defensivo do entrevistado, uma vez que este passa para outros, pontos que ele mesmo poderia colaborar agilizando informações para a atualização da organização.

No tocante a questão do possível descontentamento de subordinados, o entrevistado afirmou que nestas ocasiões ele implementa ações para “manter obedientes” estes funcionários. Ou seja, defende-se de atitudes mais audaciosas, questionadoras, não oferecendo espaço para o diálogo, para o livre fluxo de ideias e questionamentos, o que pode comprometer sobremaneira os processos de aprendizagem.

#### 4.9 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ENTREVISTA DE G9

G9 é também um dos gerentes com bastante tempo de serviços na COASA, Possui um elevado grau de formação universitária, com diversas especializações e um mestrado, além de outros cursos extracurriculares. Suas declarações enriqueceram sobremaneira a presente pesquisa, considerando que elas foram produzidas a luz de seu conhecimento teórico que se somou a sua longa experiência gerência na organização. Uma de suas características mais marcantes é sua grande preocupação com os destinos da COASA. Sensível às turbulências do mercado e as mudanças transformacionais pelas quais este passa, procura incentivar os empregados da empresa a adquirirem um nível de conhecimento maior do que possuem, notadamente aqueles que se encontram mais na base da pirâmide hierárquica, por entender ser essa a

única postura possível para qualificar a organização a vislumbrar horizontes bem mais promissores que os atuais. Em todo seu discurso fica evidente seu entusiasmo, que em alguns momentos se transformam em atitudes, pela construção de uma empresa voltada para o avanço tecnológico, mas sem o seu determinismo, e do conhecimento em larga medida.

<b>TIPO DE COMPORT. DEFENSIVO</b>	<b>SÍNTESE DO COMP. DEFENSIVOS</b>	<b>TRECHO ILUSTRATIVO (declarações do entrevistado)</b>	<b>DEFICIÊNCIA APRENDIZAGEM GERADA</b>
Responsabilizar outros ou sistemas por decisões infelizes	Na empresa pública as pessoas transferem o problema da qualificação para o governo.	<b>Eu acredito que poderíamos ter obtido resultados melhores se tivéssemos uma melhor estrutura tanto física como de pessoal para podermos desenvolver nossas atividades com mais eficiência.</b>	Fixação em eventos
Justificar a não realização de tarefas pela insuficiência orçamentária	Por sua uma empresa pública, as prioridades orçamentárias são políticas	<b>(...) em que, às vezes, nem sempre era aprovada as propostas em decorrência das prioridades políticas que eles entendiam utilizar os recursos pra outras coisas.</b>	A distribuição orçamentária é necessariamente má.

Quadro 15: Relações entre comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagens geradas conforme relatos do Participante G9.

Fonte: Dados coletados nas entrevistas, 2012.

Quando solicitamos ao entrevistado que nos falasse sobre a sua produtividade na empresa, nota-se que o participante entende ser possível sim produzir mais. No entanto, não assume a plena

responsabilidade sobre sua menor produção, justificando-se por isso, com a ausência de tecnologia e profissionalização no ambiente das organizações públicas, alegando que se este aspecto fosse mais desenvolvido seria possível que ele, assim como outros, produzissem mais através dos anos. Declarou o entrevistado:

*Eu acredito que poderíamos ter obtido resultados melhores se tivéssemos uma melhor estrutura tanto física como de pessoal para podermos desenvolver nossas atividades com mais eficiência. Então eu vejo que não só a COASA, como a maioria das empresas públicas talvez fossem um pouco mais profissionalizadas. A tecnologia, a qualificação do pessoal – não são todos que têm a qualificação adequada para as atividades que estão exercendo. (G8)*

Sobre esse assunto Festinger (1975) declara que nem sempre o indivíduo assume para si a ausência de um comportamento positivo, onde em geral este tenta de forma defensiva “dividir” com outros a responsabilidade de não ter gerado resultados mais positivos ou alcançado metas esperadas.

O ambiente e instrumentos para desenvolvimento pessoal e organizacional é vital. No entanto, os indivíduos, conforme Weick e Roberts (2007) e a exemplo do que ocorreu com o entrevistado, podem e precisam desenvolver-se independentemente do ambiente ou da tecnologia que lhes são oferecidos, uma vez que o desenvolvimento pessoal e organizacional pode vir de si mesmos através de sua máxima contribuição pessoal.

Contudo, pelas declarações do entrevistado e considerando seu cabedal de conhecimento tanto teórico quanto prático, haverá, subjacente às suas declarações, grandes possibilidades de que a interpretação que ele atribui às suas responsabilidades como gerente e como um dos principais autores dos destinos da empresa, muita incongruência. Toda essa incongruência pode provocar em G9, um tipo de reação que Festinger (1995) chamou de "dissonância cognitiva: Ela ocorre comumente com pessoas que estão seriamente preocupados com os resultados finais e com a eficiência administrativa da organização; estas convivem com todo tipo de tensões internas, pois ao aceitarem a situação como ela é, estão violando seu próprio senso de integridade. Para minimizarem o sentimento de vergonha ou culpa daí advindos, essas pessoas redefinem suas autoridades ou responsabilidades, como por exemplo, transferindo a culpa do insucesso de uma tarefa a outras pessoas, ou aos equipamentos ou as dificuldades orçamentárias, etc. A esse comportamento Argyris

(1992), denominou de “trabalho de faz de conta.

Na questão seguinte abordou-se se sobre a produção do conhecimento na empresa e se seus conhecimentos têm espaço para ser aplicada na empresa, o que o entrevistado respondeu:

*Dos cinco cursos de especialização, o mestrado, eu também falo inglês, todos esses cursos a COASA arcou com 50%. Então isso foi um bom incentivo. É claro que eu sempre procurei aprimorar os meus conhecimentos, mas esse incentivo financeiro foi muito importante. Hoje pra se fazer um curso não é barato. Eu observo que na empresa são poucos os funcionários os que têm essa disposição de reciclar, de estudar. Eu acho que o pessoal deveria aproveitar a oportunidade que a COASA oferece, os 50% de bolsa, inclusive eles têm no nosso programa de cargos e salários, concede horário especial. Então eu acho que se o pessoal não estuda, não é por falta de incentivo, é falta de interesse. Eu acho que a maioria do pessoal não se beneficia desses incentivos. (G8)*

Esta resposta conjugada com a anterior demonstram inicialmente que a empresa gera um ambiente motivador, gratificante e de desenvolvimento para os funcionários em geral. Contudo como relatou esse entrevistado e os demais que o antecederam, a forma instrumental de gestão organizacional observada na COASA cria entre os trabalhadores uma clivagem entre o corpo e o pensamento. Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. As tarefas de manutenção e de processamento das informações que se repetem no pensamento originado do processo de sublimação (atividade de concepção) não dispõe de um espaço necessário para sua concretização. Todo o imaginário, a criatividade, a lucidez, entram em concorrência com a injunção, estabelecida pelo modelo de gestão da COASA, de executar um modo operatório prescrito e rigidamente definido. Isso faz com que os próprios trabalhadores cheguem a lutar contra sua própria atividade de pensar espontânea, porque essa tende a desorganizar sua atividade laborativa, a perturbar sua cadência, e a produzir erros. O trabalhador se vê obrigado a lutar contras as emergências de seu pensamento e de sua organização criativa. Eles não se sentem motivados a buscar novos conhecimentos, na crença de que estes não terão oportunidades de serem exercitados na organização. Não há, portanto espaços suficientes para disseminação do conhecimento nesta empresa, mesmo que este seja estimulado por meio de incentivos financeiros aos empregados. Esse é certamente um dos fatores que contribuem para o desestímulo, como afirmou o entrevistado, para que seus pares procurem desenvolver suas competências e habilidades.

Quanto ao cumprimento do papel da COASA como empresa responsável pelo fornecimento de água tratada e saneamento as populações onde atua, o entrevistado, a exemplo de seus pares, preferiu recorrer ao artifício de responsabilizar outros ou sistemas pelas suas próprias falhas. Nesta questão ainda o entrevistado toma para si a imagem que a empresa projeta na sociedade através de um comportamento defensivo onde “desculpa” possíveis erros de atuação da empresa alegando que falta de qualidade é uma constante em quase todas as empresas no Brasil.

*No papel tá muito bem definida, qualidade dos serviços através do desenvolvimento sustentável – isso tem tudo a ver com a finalidade da COASA. Eu acho que a empresa deveria divulgar mais isso, cobrar essa missão. As pessoas precisam ter orgulho de trabalhar na COASA - Eu sempre tive orgulho de trabalhar na COASA, muito embora a gente veja a mídia, muitas vezes denegrindo a nossa imagem. Ha buracos na rua, água que não é bem tratada, atendimento precário, mas isso Aí, acho que é geral, não tem empresa no Brasil que seja 100% eficiente. Se eu lhe perguntar muita gente usa camisetas com marcas das mais variadas marcas. Mas e fizer uma campanha pro pessoal da empresa usar uma camiseta com a marca da COASA eu não sei se o pessoal usaria. O pessoal iria ver aquilo ali como um trabalho não como uma marca de qualidade.(...) Falta esse incentivo, essa imagem, talvez o pessoal fique preocupado em trabalhar em alguma região Aí do Estado que haja falta d'água, alguma deficiência no atendimento. Aí o pessoal pensa assim "Vou usar a camiseta da COASA pro pessoal ficar criticando?" Então tem que mudar um pouco esse conceito. Se tem falta d'água, se tem problemas no atendimento, então vamos consertar isso, vamos resolver isso. Aí volta àquela situação que eu lhe falei, que é a falta de estrutura e pessoal qualificado. (G8)*

O entrevistado demonstra claramente sua preocupação com o autoconceito que os empregados da COASA desenvolveram, sugerindo ações para reverter esse sentimento de negação em relação a imagem da empresa. Contudo, é importante destacar que essas ações devem iniciar principalmente pelos gerentes da empresa, por si mesmo e seus pares, que são, em primeira análise, os pilares de sustentação da visão e dos valores da COASA. Os sentimentos, as crenças o juízo de valores por eles comungados e, sobretudo seus modos de agirem em relação a essas atitudes, certamente se reverberam por toda a empresa e tornam-se padronizados como uma profissão de fé dos demais atores sociais inseridos na organização. O fato do entrevistado procurar evitar assumir a responsabilidade pelo desempenho da empresa não ser satisfatório, atribuído responsabilidades a cultura da empresa, as dificuldades

logísticas e de processos, além da falta de qualificação do pessoal, revela um comportamento defensivo que Argyris (1992) classifica como responsabilizar os outros ou sistemas por situações infelizes.

Em sequência indagamos ao entrevistado acerca do enfraquecimento da imagem da empresa através dos tempos junto a sociedade, em que o entrevistado, como de forma usual de quase todos os participantes entrevistados, alega isso se dever a fatores externos e que a responsabilidade deste enfraquecimento é mais do sistema governamental, da sociedade do que da própria empresa.

*O assédio da iniciativa privada junto aos prefeitos nós não temos dúvidas, quando eles verificam que o município é superavitário, já que no sistema da COASA existem municípios superavitários e os deficitários, então os superavitários subsidiam os pequenos. Se hoje a COASA perdesse os grandes município não ia ter como tocar os pequenos. Não teria capacidade de investimos. Aí o governo ia ter que bancar isso. Então, quando os municípios grandes estão com os contratos com a COASA para vencerem a iniciativa privada deve estar assediando os prefeitos "Sai da COASA, a gente assume o sistema". Como a gente poderia bloquear isso aí? Seria exatamente com a qualidade da prestação de serviços. O povo é que tem que se manifestar contrário a saída do sistema da COASA. (G9)*

Essas declarações recorrente por entre os gerentes da empresa, vem mais uma vez muito bem ilustrar o que Argyris (1997) atribuiu a um comportamento defensivo das pessoas quando tentam responsabilizar outros ou sistemas por decisões infelizes, sendo mais fácil afastar a culpa do que assumi-la e corrigir os erros no tocante a gestão da organização.

Quanto a tolerância da empresa em relação aos erros cometidos por seus empregados, o entrevistado esclareceu o que pode vir a ocorrer, dependendo de sua relevância

*Depende do que você considera erro, em que nível, digamos assim, deixei um documento lá e passou o prazo. Um erro de fluxo de documento pode acontecer. Agora um erro assim significativo que venha a causar prejuízo no desenvolvimento das atividades da empresa, não aconteceu. Eu sempre fui muito cuidadoso principalmente porque eu fui presidente [órgão da empresa] e ali você não pode errar. Tem uma legislação ali, um tribunal de contas, um puxa pra cá outro puxa pra lá, então tu tens que seguir na linha pra poder se defender lá na frente. Então todo passo que você dá aqui tem que ser muito cuidadoso, porque qualquer assinatura ali embaixo você vai responder lá na frente. (G8)*



Pela resposta do entrevistado podemos entender que há alguma tolerância da organização pesquisada desde que alguma falha ou erro cometido pelo empregado não seja relevante. Ainda assim, podemos considerar que o entrevistado procura se cercar de mecanismo de segurança ou mesmo de defesa para eventuais consequências de algum erro que possam vir a lhe atribuir, quando afirma que qualquer assinatura aposta em um documento poderá ser comprometedora no futuro. Para Weick e Westley (2009), ao considerarem a aprendizagem como um momento nas ações rotineiras, quando ordem e desordem se justapõem identificam as ocorrências e suas frequências respectivas. Como exemplo eles citam um erro não tão grave como um momento de aprendizagem. Entretanto, alertam os autores, esses momentos são muito curtos. A oportunidade se abre e se fecha rapidamente na medida em que os envolvidos se ajustam. Não são apenas os esforços para evitar os constrangimentos, a crítica e a ambiguidade que encurtam o aprendizado. A verdade, asseguram os autores, é que a não existência de uma ordem e desordem frustra o esforço para se tirarem conclusões

A forma de reagir desse entrevistado diante de erros de seus subordinados contempla a premissa de Weick e Westley (2009), acima descrita, de acordo com seu relato:

*Nuca tive problema com meus subordinados tanto quanto com meus superiores, pelo seguinte: a minha maneira de me portar é que ninguém é dono da verdade. Por mais errado que o funcionário, a pessoa esteja você tem que escutar a pessoa. Uma moeda sempre tem dois lados, se a pessoa tá te dando uma posição, uma opinião, significa que ela tá motivando. Ela dar aquela posição ali, mesmo que esteja errada. Então você tem analisar o porquê daquilo ali. Por isso eu escuto muito mais do que falo. Esse é o meu perfil, tanto que a gente tem duas orelhas e uma boca só, então eu sempre procurei analisar a situação como um todo, analisar a pessoa, o que levou aquela pessoa aquele comportamento, para depois em conjunto com ela tentar, com jeito, fazer com que ela se adapte a situação onde eu quero, gostaria que ela ficasse. (G8)*

Apesar das declarações do entrevistado demonstrarem sua tolerância ao erro é necessário considerar que, se o momento for interpretado como segurança, mesmo que represente perigo, a aprendizagem será minimizada porque investigações mais criteriosas, relatórios mais rigorosos, imaginações mais abertas e maior compartilhamento das informações serão consideradas desnecessárias, perdas de tempo. Ainda que no futuro se proceda a um exame mais acurado do acontecimento a reversão da interpretação do acontecimento,

suas características se terão perdidas e as considerações estarão corrompidas por lacunas não preenchidas.

Contudo, há que também ser levado em conta que os erros são protótipos dos momentos em que se justapõem a ordem e a desordem, momento que, parcialmente desorganizam as rotinas. Os erros dimensionam a entropia, mas, ao mesmo tempo, atestam que ela pode ser controlada. Entretanto, o fato do erro por em questão os controles prévios, mostra a necessidade de reformulá-los. A resposta da organização nesses momentos determinará o grau de sua aprendizagem

O entrevistado revela a dificuldade encontrada para o trabalho em equipe na COASA,

*Eu digo pela minha vivência, pela minha experiência, eu acho ainda que a COASA trabalhe em "ilhas", até mesmo muitas gerências tem esse perfil. Um exemplo prático tipo assim "Não, isso não é comigo, isso não é da minha gerência, então eu não quero nem saber". Eu acho que não é assim, aqui todo mundo tem que saber de tudo, e dentro da minha área ali, eu sempre trabalhei do seguinte sentido, cada funcionário tem a sua atribuição, a sua competência e a sua responsabilidade, então eu sempre procurei mostrar isso pra eles. Valorizar isso, a atividade que ele está fazendo, dar importância aquela atividade. A gerência tá aqui, mas cada funcionário faz a sua atividade e num todo beneficia a gerência. Se tem dificuldades vai o chefe ou gerente ajudar ele. Se a gente tem dificuldades chama que recebe ajuda. (G8)*

Em que pese os esforço de G9 para incrementar o trabalho em equipe na sua gerência, isso está diretamente relacionado a definição dada por Goleman (1999) para competência emocional ou inteligência emocional. Trata-se do desenvolvimento de habilidades pelos líderes organizacionais, ligadas ao relacionamento entre as pessoas, para o trabalho em equipe. São necessárias desenvolvimento de aptidões de negociação, de empatia, de liderança, otimismo, etc. Refere-se diretamente à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e a nossa equipe e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. Por haver na COASA uma estrutura de comunicação e de processos de informação que os entrevistados em geral sinalizaram serem bastante carentes, onde prevalece a premissa popular de que “é cada um pra si e Deus pra todos” ou “eu sou o meu cargo”, dificilmente qualquer política que objetive incrementar o trabalho em equipe obtenha êxito, sem que antes sejam revistos os valores, conceitos e, sobretudo, as formas de interações interdepartamentais nessa organização.

A aprendizagem nessas circunstâncias ficará prejudicada já que as pessoas, descredulas, sem compartilharem as informações acerca da empresa, o que dificulta uma visão sistêmica desta, preferem confiar somente em si mesmas, no sucesso de seus atos no passado e tendem a mantê-los em outras circunstâncias, mesmo quando se torna necessário agir de forma diferente. De acordo com o autor todos têm um horizonte de aprendizagem, quando surgem novos horizontes além dos experienciados torna-se difícil aprenderem coisas novas. É o que ocorreu na organização pesquisada quando da mudança de um de seus processos de trabalho. De acordo com G9:

*Um exemplo prático que eu tive recentemente. Vinculado a mim nós temos um laboratório de hidrometria que faz toda a calibração dos hidrômetros. Então um projeto que eu apresentei pra diretoria e foi aprovado de imediato, foi acreditar o nosso laboratório a INMETRO, ou seja, a COASA, a partir disso teria certificação pelo INMETRO, estaria registrada na rede brasileira de calibração, que hoje no Estado de Santa Catarina não tem ninguém. Então hoje nós temos a competência de representar o INMETRO na calibração de medidores. Feito isso, aprovado isso eu fui lá no laboratório de hidrometria, reuni todo mundo e disse isso: boa notícia pra vocês, nós vamos acreditar esse laboratório junto ao INMETRO, vamos remodelar todo laboratório aqui, ar condicionado, equipamentos novos, tudo certinho e vamos qualificar vocês. Pra isso eu contratei a Fundação CERTI, da UFSC pra dar uma assessoria pra esse procedimento que leva um ano. Aí começaram as reações do pessoal lá: "não isso não dá pra mim" outros a mesma coisa "isso não dá pra mim". Olha de todos que estão lá, dois tiveram interesse, cinco não tiveram, não quiseram. (G8)*

Um fenômeno que pode ilustrar essa ocorrência relatada pelo entrevistado está relacionado com o modelo de percepção individual de resistências às mudanças de Hernandez e Caldas (2000). Esses autores sugerem que os indivíduos são um dos pontos de aplicação das forças sociais e, portanto, um dos atores sociais que podem exibir padrões de comportamentos de resistência de acordo com suas próprias percepções. A ideia formulada pelos autores é a de que os indivíduos tendem a buscar mensagens de forma seletiva, isto é, eles privilegiam as mensagens que tenham um conteúdo agradável e rejeitam aquelas que consideram ameaçadoras. É o processo de seleção natural de estímulos que faz com que o indivíduo perceba os fatos ou as informações dentro de critérios altamente subjetivos que se constituíram em sua história de vida. Essa seleção depende da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores que o indivíduo recebe.

Os estímulos exteriores são proporcionados pelo ambiente e detectados pelos sentidos. Como os indivíduos estão constantemente expostos a uma grande quantidade de estímulos provenientes do ambiente, eles acabam por desenvolver mecanismos de defesa para não ficarem totalmente desorientados. Esses mecanismos de defesa são representados pelos estímulos interiores, que emergem na forma de predisposição a reagirem as mudanças, tais como expectativas, motivos e lições aprendidas, todas baseadas em experiência anteriores. A combinação desses dois tipos de estímulos, interiores e exteriores proporciona aos indivíduos representações distintas e próprias da realidade. Embora possam compartilhar de uma mesma realidade objetiva, duas pessoas nunca terão compartilhados as mesmas experiências, desejos, necessidades e expectativas. Esse fenômeno talvez explique as reações, diferenciadas, sobre a proposta de G7 quanto as mudanças tecnológicas em um setor de sua gerência.

*(...) Aí eu disse pra eles. Olha só vai poder trabalhar aqui nesse laboratório quem tiver essa qualificação e não se exige nessa qualificação nenhum grau de instrução, basta frequentar o curso. Vai ser bom, vocês vão deixar de ser qualquer um, vão ser mais um na equipe de trabalho. Dei um incentivo. Alguns até foram no primeiro dia, que isso Aí era durante um ano, eram vários cursos, mas também desistiram. Aí eu tinha dito pra eles que se eles não quisessem, não tivessem interesse, eu incentivei disse que seria bom pra eles, eu vou ter que contatar técnico mecânico, que é mais qualificado, pra fazer esse curso pra poder tocar isso aqui. E vocês eu vou colocar a disposição pra trabalhar em outras áreas, abrir valas, trabalhar no sol, Aceitaram, preferiram ir pra fora. (G8)*

Rondeau (2010) considera que a mudança em processos ou em modelos de gestão que modificam o constructo anteriormente legitimados pelos atores sociais e a institucionalização de uma nova práxis, à medida que progridem, geram dualidades e percepções polarizadas nos grupos de indivíduos. Essas mudanças geram contradições e paradoxos porque implicam uma ruptura parcial com as práticas e hábitos do antigo sistema social. Os comportamentos defensivos que advêm nesses momentos geram resistências à mudança e é um fenômeno comum. Para Vasconcelos e Vasconcelos (2004), diante da mudança das condições de trabalho, muitos resistem, pois se sentem ameaçados por transformações que poderão dificultar sua adaptação a um novo ambiente no qual as capacidades relacionais,

hábitos e estratégias desenvolvidas na situação anterior não sirvam mais como meio de integração ou de sobrevivência na nova estrutura.

Por sua vez Hernandez e Caldas (2000), explicam que o indivíduo irá exibir uma rejeição em situações de baixa consistência, isto é, quando os atributos da mudança proposta e as consequências previstas e sua adoção não puderem ser conciliadas com seu conhecimento ou não fizerem sentido, quando comparados as suas atitudes e comportamentos adotados no passado. Nessas situações é provável que eles não se sintam estimulados a fazer uma avaliação mais criteriosa da proposta de mudança, decidindo-se por rejeitá-la.

São várias as razões que justificam a adoção do comportamento reativo dos indivíduos nesses processos de mudanças, mesmo que apenas incrementais. Por exemplo Maurer (1997) mostrou a inclinação que as pessoas têm em resistir às ideias que elas acreditam que possam causar-lhes algum transtorno; Abbasi e Holman (1993) relacionam quatro razões típicas para as pessoas resistirem às mudanças nesse estágio inicial: desejo de não perder algo que consideram valioso, incompreensão sobre as razões da mudança e suas implicações, crença de que a mudança não faz sentido para a organização, baixa tolerância a mudança. Watson (1969) afirma que uma das causas mais comum para a ocorrência de rejeição às mudanças é o hábito, que já relatamos anteriormente com. Bourdieu (1974 e 1999). O hábito na definição de Watson (1969) é a tendência que os indivíduos têm para responder aos estímulos da mesma forma como sempre o fizeram.

*Eu volto a frisar aquela questão da estrutura. Eu trabalhei muito tempo na área de controle de qualidade de materiais e equipamentos. Como engenheiro fui responsável por essa área, Aí e faltavam equipamentos, estruturas e pessoal qualificado pra trabalhar. Eu queria fazer um bom trabalho nessa área Aí, só que por falta de estrutura e pessoal qualificado o trabalho ficava limitado. Era um pouquinho frustrante, isso, na época que eu trabalhei com controle de material, o que tu coloca na operação, se não tem qualidade, vai te incomodar logo ali. Lá na frente vai dar um problema, rompimento de tubulação, válvulas que não funcionam, vazamento, etc. só que era falta de investimos. É a mesma coisa com a segurança, eu faço essa analogia com a segurança – quando há muita criminalidade é porque a segurança não está funcionando, está faltando infraestrutura. A qualidade é a mesma coisa, quando começa a estourar muita coisa é porque está faltando estrutura na qualidade. Isso o pessoal não estava enxergando e me deixava meio frustrado. (G8)*

Há uma forte tendência, cujas práticas se generalizam no Brasil, da crença que as pessoas nutrem em relação ao funcionalismo público: -

não é próprio da sociedade brasileira cobrar qualidades nos serviços público. Essas injunções paradigmáticas valorativas perpassaram do imaginário popular para se converterem em crenças subjacentes a muitas das ações destes servidores públicos, como alguns deles aqui denunciaram. Dessa forma o conformismo por entre entes, mesmo daqueles com mais elevados graus de consciência de suas responsabilidades, torna-se prática comum. Os funcionários mais comprometidos com a qualidade do serviço público, por se sentirem impotentes ou, eventualmente, inconvenientes por requererem de seus pares esse mesmo senso de comprometimento, não encontrando eco em suas demandas recorrem a comportamentos defensivos que Klein (1965) denominou de clivagem, apegando-se assim a pulsões positivas.

Estudos em psicodinâmica, desde os clássicos baseados em Klein (1965) até os mais recentes como Mota e Freitas, (2000), por exemplo, confirmam o fato de que os indivíduos, em um dado momento, podem possuir representações da organização mutuamente excludentes — a organização pode ser percebida simultaneamente como um objeto "bom", fonte de recompensas, e um objeto "mau", fonte de frustrações. Essa percepção simultânea e antagônica do mesmo objeto gera uma reação defensiva, o fenômeno de clivagem, que leva o indivíduo ou o grupo a separar as projeções positivas das negativas e apegar-se a uma delas. O indivíduo ou grupo se apegará às pulsões positivas para sobreviver dentro do sistema organizacional e nele permanecer ou se apegará ao polo negativo para justificar seu desligamento do mesmo. Por exemplo, o indivíduo, ao ressentir pulsões positivas e negativas ao mesmo tempo em relação ao seu trabalho e a fim de permanecer na organização, rejeitará as percepções negativas atribuídas ao trabalho. Ele arrumará então um "bode expiatório" — projetará a culpa pelos problemas em outras coisas — e procurará criar justificativas válidas, aceitas e muitas vezes legitimadas pelo grupo para desempenhar seu trabalho, ou então, se verá impossibilitado de permanecer no sistema organizacional.

## **5 SÍNTESE GERAL E INTEGRATIVA/SISTÊMICA DOS RESULTADOS E DA DISCUSSÃO**

Nosso propósito nesse estudo foi o de inicialmente identificar os comportamentos defensivos dos gerentes pesquisados e que por estes são reproduzidos sistematicamente. Em seguida procuramos caracterizar os processos, instrumentos e relações que proporcionam aos seus atores exercitarem a aprendizagem organizacional, para depois buscarmos identificar as implicações dos comportamentos defensivos nos gerentes que promovem as deficiências de aprendizagem na COASA. Pretendemos ao final propor alternativas que ofereçam soluções práticas e sustentáveis à correção de seu rumo.

Considerações como motivação, ausência de informações e conhecimento, falta de assertividade nas relações interpessoais e até mesmo carência de estrutura e recursos no ambiente de trabalho foram fatores analisados e citados no decorrer deste estudo como argumentos utilizados pelos entrevistados para responsabilizarem essas ocorrências pelos erros e problemas organizacionais.

É importante destacarmos que o comprometimento dos profissionais entrevistado da empresa com a excelência é genuíno e suas visões da organização são nítidas, não obstante, a melhoria continua sofrer solução de continuidade. Isso ocorre devido a ausência perceptiva desses gerentes de uma propensão a criação de estruturas que levem ao aprendizado organizacional real, gerador da capacidade de agir de forma criativa frente a novos problemas, independente de qual a origem do mesmo.

O que se detectou na organização analisada é que os esforços de um aprendizado conceitual e de mudanças metodológico se aplicavam em fatores organizacionais externos – como programas de remuneração, redesenho de cargos, cursos externos e consultorias de processos de informação – são amplamente aceitos e aplaudido pelos gestores entrevistados. Na realidade, a criação de sistemas novos e estruturas inovadoras consiste, de uma forma geral, justamente no tipo de desafios que germinam, de forma geral, por entre os profissionais de alta qualificação e fortemente motivados como os gerentes da COASA. Contudo, em que pese identificarmos nesses gerentes seus altos graus de comprometimento, de responsabilidade no desempenho de suas funções e, em muitos momentos, de entusiasmo na execução de suas atividades, ficou evidente que muitos de seus comportamentos defensivos fazem com que, em diferentes momentos, seus valores esposados não sejam necessariamente os mesmos que os praticados.

Para ilustrar a identificação dos comportamentos defensivos nos gerentes da COASA e suas relações com as deficiências de aprendizagens que entendemos ocorrer, apresentamos um quadro geral (15), de forma resumida, todos os demais quadros apresentados no capítulo anterior, para cada um dos entrevistados, com suas ocorrências e suas respectivas consequências. Em seguida discutiremos com mais profundidades suas formas recorrentes na empresa e suas influências.

COMPORTAMENTO DEFENSIVO	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	ENTREVISTA DOS QUE REVELARAM ESSAS PRÁTICAS	DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGENS GERADAS
<b>Retenção do conhecimento</b>	As pessoas não compartilham o conhecimento, já que estas imaginam nessas situações, que esse conhecimento lhes dá poder, admiração e respeito dos demais.	G1, G2, G3, G4, G7,	Para Weick e Westley (2009), se o conhecimento não é compartilhado, ele não gera aprendizagem. Eles comungam a ideia de o conhecimento precisa ser inserido nas estruturas, nos papéis e nos procedimentos dos grupos de trabalho.. A diferença maior é que o <i>turnover</i> (rotatividade de pessoal) é menos consequente quando o conhecimento está inserido nas estruturas e não nas pessoas.

Continua...



Continuação

COMPORTAMENTO DEFENSIVO	DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	ENTREVISTA DOS QUE REVELARAM ESSAS PRÁTICAS	DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGENS GERADAS
<b>Racionalizações</b>	As explicações e justificativas que os indivíduos e os grupos dão sobre suas ações são racionalizações a posteriori, criadas para justificar a própria ação, buscando coerência em suas dissonâncias cognitivas	De uma forma geral, todos os entrevistados se utilizaram desse comportamento defensivo ou concordaram com sua ocorrência frequente entre seus pares.	As dificuldades dos indivíduos em conciliar papéis sociais diferentes e contraditórios que exigem, ao mesmo tempo, éticas, linguagem e posturas opostas. dificultam o aprendizado organizacional e a comunicação, e consequentemente a criação de um sentido comum para a ação
<b>Responsabilizando os outros ou sistemas por decisões infelizes</b>	As pessoas tendem, em situações que podem representar perigo, a agir de modo enganoso, evitando reconhecer a verdade. Acreditam que manter as aparências é mais importante do que uma investigação séria sobre seus fracassos	Também, esse comportamento foi uma reação comum a quase todos os entrevistados. Foram exceções os entrevistados G9 e G3	Existe uma propensão dos indivíduos a procurar alguma coisa ou alguém para culpar quando surgem os problemas e as dificuldades menos frequentes, cujos quais não estão habituados. Segundo Senge (1990), existem organizações que elevam essa premissa em nível de mandamento: “encontrarás sempre alguém para culpar”. A síndrome do

Continua...

			“inimigo está lá fora” é tipicamente a forma de reação dos entrevistados quando questionados sobre os problemas de diminuição da empresa. Isso os impede de aprenderem com os eventos sistêmicos e a eles reagir.
<b>A fixação em eventos</b>	As pessoas tendem a se fixarem em eventos presentes: à queda nas vendas, os cortes no orçamento, etc., encontrando para todos eles explicações imediatas, racionais sem analisarem suas consequências de longo prazo	G1, G2, G3, G4, G6, G6, G9	Para Senge (1990) a aprendizagem produtiva não pode ser mantida numa organização onde prevalece a preocupação com eventos de curto prazo. Nessas circunstâncias as pessoas da organização, no máximo irão reagir ao evento, mais jamais aprenderão a modificar as causas que deram origem a esses eventos.
<b>As pessoas não se comportam razoavelmente</b>	Tarefas são atrasadas, adiadas, engavetadas, falhas e boicotes são ocorrências frequentes	G1, G3, G4, G5, G7 E G8	O problema para as organizações é que as pessoas aprendem melhor por experiências, mas jamais experimentam diretamente as consequências de muitas de suas mais importantes

			decisões. As decisões mais importantes tomadas por gestores organizacionais têm consequências que se propagam por todo o sistema e se estendem por anos ou décadas. É exatamente nesses tipos de decisões que não se tem oportunidades de aprender por tentativa e erro.
<b>Ações que objetivam aumentar o entendimento e a confiança frequentemente produzem desentendimento e desconfiança</b>	É comum que os executivos busque preservar a integridade de seus colegas, mesmo que em detrimento do resultado, Questionamentos embaraçosos são evitados e argumentações ameaçadoras deixam de ser feitas. O resultado final é que prevalece um clima de elevada cordialidade e camaradagem, porém com pouco ou quase nenhuma melhora efetiva para sua aprendizagem.	Também recorrente na maioria dos entrevistados. Os G3 e G9 reconhecem essa ocorrência, entretanto se julgam inoportunos ou inconvenientes na hora da ação.	Na maioria das vezes os componentes das equipes de trabalho procuram preservar seus laços de cordialidade, evitando criar divergências, dando a impressão de que todos estão seguindo a estratégia coletiva, mantendo a aparência de um grupo coeso. Porém quando surgem problemas complexos que podem ser embaraçosos ou perigosos, o espírito de equipe acaba e tornam-se caa um para si.

## Continuação

<p><b>Comunicação ineficiente e falta de uma efetiva e sistemática inter-relações gerenciais.</b></p>	<p>Os gerentes não se comunicam entre si “existem ilhas isoladas de atuação” que não se intercomunicação.</p>	<p>Todos os entrevistados afirmaram que essa prática é comum na organização</p>	<p>Pelo fato de uma gerência não conhecer as dificuldades e as necessidades da outra gerência, produz-se, em consequência, uma tendência a cobranças, questionamentos e juízos de valores recíprocos que nem sempre correspondem a realidade. Não há, por falta de uma comunicação mais sistêmica da empresa, a produção de indispensáveis conhecimentos recíprocos.</p>
<p><b>Relatos de temas difíceis são frequentemente insuficientes.</b></p>	<p>As informações fornecidas pelos funcionários para os escalões superiores e destes para os escalões inferiores na pirâmide hierárquica dificilmente chegam a estes. Muitas vezes os escalões intermediários bloqueiam essas informações por não possuírem conhecimentos suficientes para melhorar a qualidade ou a eficiência da produção, propostos.</p>	<p>G1, G2, G4, G5, G6, G7</p>	<p>A seletividade na seleção das informações que precisam chegar aos seus destinatários provoca diferentes deficiências de aprendizagem, mas, principalmente, as oportunidade de que quem recebe a informação possa contribuir para seu aperfeiçoamento e melhor prática.</p>

Quadro 16 – Resumo dos comportamentos defensivos e suas contribuições para as deficiências de aprendizagem na COASA.

Fontes: Dados proporcionados por meio das entrevistas, 2012.

As conclusões que chegamos bem como as propostas que a seguir apresentamos trouxeram à luz uma realidade que embora presente, nem sempre se torna perceptível: - como as diferentes variáveis que povoam os processos e as relações de trabalho na COASA oportunizam uma considerável gama de comportamentos defensivos de seus atores, como também, trazem em si mesmo, complexos fatores determinantes que obstaculizam ou no mínimo torna deficiente a aprendizagem nessa organização.

Nos relacionamentos entre os gerentes da COASA são evidentes a prevalência de alguns valores como: honestidade, fidelidade, amizade, camaradagem, respeito mútuo e, sobretudo, uma comunhão de ideias e princípio compartilhados que são reproduzidas para preservar a integridade de seus membros. Entretanto, subjacente às suas escolhas de ação, muitas vezes esses valores vão de encontro ao alcance de uma maior eficácia organizacional. O grau de confiança recíproca nas relações interpessoais em favor da harmonia na convivência e na consolidação de um senso comum de seus membros é mais exigido do que para a exploração das potencialidades latentes de cada um. Tal aspecto é considerado por Morgan (1996), como sendo a expressão de uma racionalidade própria do contexto de organizações dessa natureza, ou seja, representa a manifestação de uma cultura organizacional regidas predominantemente por esses valores, muito comum nas empresas públicas.

Em que pese observarmos uma tendência da atual diretoria a uma maior tolerância à ambiguidade e um esforço conjugado para o aperfeiçoamento e a promoção de seus processos de aprendizagem, constatamos que as regras não escritas estão fortemente presentes na COASA, notadamente em termos de uma disciplina dominante dos gerentes. A comunicação informal, por meio do contato pessoal prevalecente nessa empresa, permite que os fatos passem a ter um significado específico ou assumam a exata dimensão que melhor atenda aos interesses desses gerentes. Nessas circunstâncias, estes administradores têm oportunidades de articularem simbolicamente seus enunciados, estruturando-os em uma linguagem que dê coerência aos significados por eles desejados. Essa forma de instituir um significado próprio que atende a algum interesse, mesmo que possa contribuir para manter a organização em seu rumo, não promove, muito menos estimula o aprendizado generativo.

Uma teoria e pensamento vital para este estudo é que, com base nas respostas dos entrevistados ficou evidente que estes nem sempre trazem para si a responsabilidade total de seus comportamentos,

atribuindo as falhas da organização aos processos e fatores deficientes deste contexto como a ausência de um treinamento para novos colaboradores ausência de informações atualizadas, e relações intergerenciais deficientes, entre outros pontos que o capítulo anterior ressaltou. Dessa forma entendemos que conforme defendido pela maioria dos teóricos apresentados nesse estudo, para apreender o mundo a sua volta, o sujeito necessita assumir a responsabilidade em relação ao contexto no qual atua e o transforma por meio de suas ações. O processo de aprendizagem acerca do que lhe acontece resultará de sua atitude permanente em procurar compreender a razão da ocorrência de determinadas situações.

Assim observa-se uma realidade na empresa analisada; enquanto os gerentes dos diversos setores permanecerem atribuindo culpa ou responsabilidade a outros ou a estrutura, estarão furtando a si mesmos a possibilidade do ato de aprenderem, dando margem por consequência a bem elaborados comportamentos defensivos. Isso ficou claro nas respostas analisadas uma vez que apesar de ocorrer, raros foram os momentos em que os entrevistados trouxeram para si a responsabilidade por alguma falta ou mal resultado na sua gerência ou na organização de um modo geral.

Entendemos com relação às respostas analisadas e aos resultados deste estudo em sua forma prática que, quando o indivíduo se dá conta que a interpretação que faz da realidade não constitui apreendê-la tal como ela é, mas, tão somente de um ponto de vista muito pessoal acerca de um fato acontece, nesses momentos, uma mudança significativa, uma relação ética que conduz esse indivíduo a aceitar, acolher e entender o outro com o pensamento distinto do seu acerca da mesma realidade observada.

Da maioria das respostas analisadas emergiu em diferentes formas e interpretações, comportamentos defensivos relacionados à detecção de erros e/ou problemas com uma forma de correção que não produzia novas aprendizagens. Em outras palavras, surgiu uma resistência a observar de forma crítica e sistêmica as situações, inibindo um questionamento das regras e procedimentos existentes e o desenvolvimento de soluções novas.

Seguimos então a teoria de Morgan (1996) Argyris (1997) e que, em consonância com o que foi detectado neste estudo cita que a aprendizagem de ciclo duplo ou de duas voltas envolve a superação de uma postura defensiva, abarcando o questionamento do estabelecido na organização e, através do aprendizado generativo, a promoção das mudanças necessárias para a concretização das soluções.

É essencial aprender a reagir de forma diferenciada de modo que, por meio do conhecimento e informações, novas soluções possam ser propostas ao problema detectado, ao invés de somente agir e responder defensivamente passando a outros ou a fatores externos a responsabilidade pelos erros, defeitos, problemas e falta de desenvolvimento organizacional.

Com base na revisão teórica construída para os propósitos deste estudo e nas respostas analisadas, descritas e interpretadas dos entrevistados foi-nos possível entender que o aprendizado eficaz na COASA não é uma questão de atitudes ou motivações certas, mas sim produto da maneira como seus gerentes raciocinam sobre seus próprios comportamentos. Muitos entrevistados tenderam a culpar a ausência de resultados positivos na motivação e na ausência desta. No entanto para aprender o indivíduo não tem que ser necessariamente motivado e sim analisar e avaliar seu próprio comportamento, se automotivando e abrindo portas para um novo aprendizado.

Ressaltamos, como resultado deste estudo, que quando se pede a esses indivíduos que examinem seus próprios papéis em alguns momentos e circunstâncias, a maioria reage defensivamente, atribuindo, muitas das vezes a culpa ou responsabilidade a outrem ou ao sistema. Esse raciocínio defensivo impede que os indivíduos examinem de maneira crítica o modo como colaboram para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver. Como uma solução indicada pelos autores aqui apresentados entendemos que a organização precisa converter a forma como seus gerentes raciocinam sobre seus próprios comportamentos no foco crítico dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria contínua. É necessário, frente a conflitos e problemas organizacionais, que os gestores reexaminem seus conceitos, juízos e comportamentos, para que, de um modo novo e mais eficaz rompam as defesas que bloqueiam seus aprendizados organizacionais.

Outra importante limitação imposta ao aprendizado na COASA está no fato de existir, com frequência, uma defasagem entre aquilo que as pessoas falam e o que efetivamente fazem, denominado por Argyris e Schön (1996), de “teoria adotada” e “teoria utilizada”. É comum os gerentes tentarem uma abordagem dos problemas de forma retórica, como tantas racionalizações, como as descritas no capítulo anterior, para passarem a impressão de que se encontram conscientes daquilo que estão fazendo. Essa constatação ficou mais evidente quando percebemos que os gerentes se deparavam com problemas de suas responsabilidades, desviavam a culpa para terceiros, resguardando-se assim em casulos

previamente construídos pela cultura da empresa que amparam suas inépcias.

Essa forma de se defenderem faz com que os modelos que estão na mente dos gerentes da COASA, dificilmente possam ser captados. Não é comum entre os funcionários da empresa criarem espaço psicológico para expressarem o que sentem, pensam e desejam, o que representa para Geus (1999<sup>a</sup>) o aspecto mais importante – o processo de desenvolvimento da linguagem, que torna explícito o conhecimento implícito de cada um. Na COASA a possibilidade de expressão dos seus gerentes está condicionada aos seus artifícios de defesas, profundamente enraizados. Seus modelos mentais não se encontram naturalmente alinhados com o modelo de gestão institucional de aprendizagem, propiciando que as barreiras para o aprendizado generativo sejam mais sólidas.

Ainda como resultado da análise das respostas das entrevistas deste estudo em concordância e baseando-se nas teorias aqui vistas, cremos que a propensão entre os profissionais de gestão da COASA para o comportamento defensivo lança alguma luz sobre um ledor engano das empresas em geral a respeito do aprendizado, onde o pressuposto comum é que levar as pessoas a aprender é, sobretudo, uma questão de motivação, no entanto quando se promovem ações afirmativas visando atitudes e comprometimento adequado, o aprendizado é consequência.

Essa empresa atendendo a política administrativa da nova diretoria, tem se concentrado na construção de estruturas organizacionais novas, de programas de remuneração, de reuniões e seminários motivacionais, além da intenção de incrementar na sua cultura corporativa novos valores e mais atuais paradigmas mercadológicos entre outras – concebidas para desenvolver empregados comprometidos e motivados conforme a teoria de Argyris (1997). Isso se notou nas entrevistas deste estudo quando muitos entrevistados alegaram não gerarem respostas mais tempestivas aos conflitos, devido a falta de uma melhor estrutura organizacional que lhes impedem de reagir de forma positiva nestas situações.

No entanto em conformidade com as teorias analisadas que destacam não ser a eficácia do aprendizado de ciclo duplo, puramente função do sentimento das pessoas, mas sim reflexo de como pensam - ou seja, depende das regras cognitivas ou o raciocínio que concentram no planejamento e execução de suas ações é que entendemos ser essas regras uma espécie de "programa mestre" dos gerentes da COASA, guardado em suas estruturas cognitivas. Assim, esse tipo de raciocínio



defensivo pode atrapalhar o aprendizado mesmo quando o comprometimento individual é alto.

A empresa pesquisada apresenta condições e estruturas para aprender como solucionar o dilema do aprendizado, se melhores aproveitadas. Sendo necessário concentrar o foco dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria contínua na forma como os gerentes e empregados raciocinam sobre seu próprio comportamento. Uma iniciativa que poderá trazer significativos resultados a esse respeito é a instituição, pela atual administração, ainda embrionária, da universidade corporativa da COASA.

Por fim se torna evidente neste estudo com base nas teorias e categorias apresentadas até aqui, que é vital ensinar aos gerentes dessa empresa a raciocinarem sobre seus comportamentos de uma forma nova e mais eficaz, rompendo as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional e deixando de lado o comportamento defensivo frente a problemas e dificuldades organizacionais.

Entretanto, como vimos no capítulo II, Kets de Vries e Miller (2010) alertam para o fato de que não é razoável que se peça a um líder que carregue em suas estruturas cognitivas comportamentos defensivos, que se comporte de forma diferente daquela que lhe oferece segurança. Não se pode querer mudanças voluntárias de atitudes e crenças do indivíduo, se isso vier a contrariar sua natureza intrínseca. Quando essas atitudes e crenças têm suas raízes ou encontram suas razões, ignoradas do adulto, "nas longínquas peripécias da primeira infância", nas condições em que a criança cresceu e se formou, é muito provável que as estruturas psíquicas inconscientes que estejam estabelecidas e que comandam secretamente as condutas do sujeito oponham forte resistência a novos modelos. Além do que, para que se operem essas mudanças comportamentais nos Gerentes da COASA é necessário que estes encontrem motivação suficiente e confiança nos propósitos da alta administração, que precisa prover-lhes de recursos e estímulos a essa nova forma de pensar e agir.

Ao identificarmos estas características da cultura da COASA, foi-nos possível concluir que essa empresa se guia predominantemente pelo que Argyris (1997) chamou de "aprendizagem de loop simples" (*single loop learning*) e Morgan (1997), denominou de "aprendizagem de circuito único". O alcance das informações da COASA está planejado para mantê-la "em curso". Os gerentes de uma maneira geral estão atentos aos desvios críticos e aos problemas potenciais.

O cenário apresentado nesse estudo requer a urgência de aberturas para novas portas ao aprendizado organizacional. Isso se

mostra absolutamente necessário, frente às necessidades que a empresa tem de um desenvolvimento, constante e progressivo, abandonando seus gestores os comportamentos defensivos frente aos problemas e as suas causas. Iniciativas dessa natureza que podem contribuir substancialmente para isso já estão em andamento. Um exemplo, como já mostramos anteriormente, é a criação da universidade corporativa.

Assim surge a pergunta final: de que forma a COASA será capaz de reverter a situação ao seu redor, de ensinar seus gestores a raciocinar de maneira produtiva? De aprenderem e aprenderem a aprender? A primeira etapa é a iniciativa dos gerentes em proceder a uma análise crítica e a real transformação de suas próprias teorias em uso. Até que os gestores seniores se conscientizem de seus raciocínios defensivos e das consequências contraproducentes deles, o progresso será escasso. Qualquer alteração de atividade não passara de modismo, para que se repita mais a frente com maior intensidade.

A mudança tem que principiar no topo, pois, em contrário, os gerentes seniores desabonarão transformações nos padrões de raciocínio derivados da base. Se os gerentes de nível médio principiarem a mudar seu raciocínio e ação, estas transformações poderão parecer estranhas ou até perigosas - para o corpo de gestão de alto nível. O resultado então é uma situação instável em que os gerentes ainda acreditam que é sinal de zelo contornar e disfarçar as dificuldades, enquanto os subordinados decifram as mesmas ações como atitudes defensivas.

Assim conclui-se que o fator crítico de uma experiência educativa destina-se a instruir os gerentes seniores da COASA a raciocinarem de forma produtiva e generativa, vinculando-os a programas motivacionais, de liderança, ou outro qualquer que objetivem raciocínios e comportamentos elencados por Argyris (1997) e Morgan (1996) em seus modelos de circuito duplo e duas voltas, respectivamente a soluções de problemas reais.

Destacamos então que a melhor manifestação da utilidade do raciocínio produtivo é a percepção pelos próprios gerentes da forma como a mudança de abordagem de fato acarretará diferenças significativas no seu próprio desempenho e no da organização. Sendo que esta transformação não acontecerá da noite para o dia. Os gerentes necessitam de muitas oportunidades para praticar estas novas habilidades. Contudo depois que se deram conta do impacto poderoso do raciocínio produtivo sobre o real desempenho, terão incentivos fortes para raciocinar de maneira produtiva, não somente nas sessões de treinamento, mas inclusive e principalmente em todos os seus

relacionamentos de trabalho deixando de lado o comportamento defensivo.

As inovações tecnológicas adotadas, a cultura possibilitando ou até mesmo promovendo uma forte socialização dos membros dessa organização e promovendo o que Goleman (1999) chamou de competências emocionais, aliadas tanto às formalidades técnicas como também as formalidades nos processos de trabalho da COASA, podem vir a ser os principais fatores determinantes dos seus sistemas de aprendizagem.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os mecanismos de defesa que mencionamos e que Argyris (1997) chamou de “rotinas organizacionais defensivas”, institucionalizadas na COASA, possibilitam que os gerentes desta organização não detectem e, por conseguinte, não corrijam erros embaraçosos e ameaçadores, ficando dessa forma, comprometida a perspectiva vigente nesta empresa de garantia de previsibilidade do mercado, sendo ainda, um fator limitador de uma aprendizagem profícua.

A recente constatação do exercício da nova diretoria da empresa de práticas com certa flexibilidade nas escolhas e arranjos organizacionais favoráveis à diversidade de ideias, a participação nas tomadas de decisões pelos gerentes e à redução dos mecanismos de controle, e destacadamente a criação da universidade corporativa, por exemplo, são representativas de uma lógica de ação diferente da instrumental, no entanto, não pudemos aferir suas consequências com maior profundidade, na medida em que se apresentam em estágios ainda muito embrionários.

Como vimos no capítulo anterior, destinado a descrição e interpretação dos resultados, quando analisamos as interfaces nas relações empregados-gerentes-diretores, esta empresa mantém uma convivência simultânea com a racionalidade instrumental e a substantiva, descritas por Weber (1991), numa interação um tanto quanto estranha para seus ditames. Essa ligação dualística nessa organização promana de exigências mercadológicas para empresas que pretendam sobreviver no mercado competitivo, requerendo visões de seus dirigentes, de horizontes muito além daqueles que estão habituados a enxergar.

O que pretendemos demonstrar de fato é que as novas exigências do mercado, captadas com uma visão persecutória da nova diretoria, estão oferecendo à empresa, a oportunidade de se distanciar o quanto possível de seus valores fundados na racionalidade instrumental, passando a valorizar as pessoas dentro de uma relação diametralmente oposta às suas práticas vivenciadas até aqui. Nesta organização a busca pelo entendimento coletivo, pela superação das diferenças, precisam significar opções por valores substantivos. Ou seja, nesta empresa a instrumentalidade de suas ações não pode mais ser considerada o princípio norteador de suas práticas administrativas.

Os tempos atuais oferecem um quadro cujos contornos são modelados por espectros bastante nebulosos para a COASA, Essa

empresa, ainda que estatal, sofre uma desenfreada concorrência da iniciativa privada, que vem conquistando mercados que antes cativos por instrumentos reguladores. Estão hoje a mercê, segundo os entrevistados, de “aventureiros com duvidosas competências” para gestão de negócios dessa natureza. Sievers (1990), afirma os mercados impõem ressignificados para a maioria dos modelos de administração. Esse autor observa que as pessoas se sentem obrigadas a aprender a viver um tipo de vida no qual quase nada permanece estável por muito tempo, um mundo no qual a maior certeza passa a ser aquele do constante vir-a-ser, pois tudo está em um movimento ininterrupto.

Como se trata de um clima generalizado de mutações constantes, os clientes, sejam internos ou externos da COASA, também pressionam para que as rotinas antigas sejam substituídas por outras mais ágeis e rápidas, a fim de poderem atender às necessidades e desejos daqueles que esperam satisfações mais imediatas no mercado consumidor. É como se ninguém mais soubesse ter a paciência de esperar. Tanto os clientes internos da COASA, hoje em sua maioria jovens com menos de cinco anos de serviço na empresa, como os clientes externos sabem que novas e mais diversificadas opções existem em algum lugar, sendo isso o suficiente para que mudem de maneira imprevisível suas escalas de prioridades, deixando de lado, sem o menor constrangimento, o seu vínculo com esta empresa que anteriormente era de uma fidelidade mais estável se não vitalícia.

Esse niilismo torna evidente a inquestionabilidade das mudanças que se fazem necessárias nesta empresa. Não obstante, sob essas circunstâncias, segundo Morgan (1996), torna-se necessário que os elementos constituintes da organização, em todos os seus níveis, sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem suas ações, para levar em consideração novas circunstâncias. Essa premissa, ao que indicam os entrevistados, tem sido uma das mais recentes preocupações da diretoria da empresa, cientes dessa realidade. Em consequência, de uma forma anda que experimental, surgem novas propostas para as relações da empresa com seus diferentes interlocutores tanto internos como externos.

De acordo com o que preconizam McGil & Slocum Jr. (1995), o estímulo à contínua experimentação na COASA necessita considerar as ideias provenientes dos clientes externos e dos funcionários dos diferentes setores e unidades da empresa. Também é absolutamente necessário que se rompam com os entraves e a burocracia que reina nesta organização, mesmo reconhecendo ser ela regulada por órgãos

externos cujas diretrizes demanda pouca flexibilidade, uma vez que num ambiente dessa natureza, a imaginação e as ideias definham.

Assim é alvissareira a iniciativa de dois dos gerentes da empresa G3 e G9 no sentido de estimular a revisão e a experimentação, desafiando normas básicas, políticas e procedimentos operacionais vigentes na COASA, por meio de uma nova filosofia administrativa que procura enraizar formas mais investigativas a seus membros, incentivando-os a questionarem as hipóteses concernentes aos seus processos de produção.

Dentre estes estímulos destacamos a necessidade de uma maior abertura e flexibilidade de seus gerentes para aceitarem erros e incertezas como aspectos inerentes à vida em ambientes complexos e mutáveis no qual a empresa está inserida. O conflito produtivo que cria debates fomenta o surgimento de novas perspectivas que competem entre si, apresentando diferentes propostas para o encaminhamento de soluções, precisa encontrar espaço e encorajamento na COASA. Uma participação maior dos gerentes em um primeiro momento e dos empregados numa oportunidade mais construtiva, nas tomadas de decisões, com o estreitamento das fronteiras hierárquicas informais precisa se tornar prática mais comum. Enfim, a direção para o desenho de uma nova arquitetura organizacional que propicie a oportunidade dos atores sociais desta empresa aprender e aprenderem a aprender precisa ser, mesmo que experimentalmente, perseguida por seus principais administradores.

Existem dois cenários com os quais as empresas em geral e a COASA em particular se defrontam no momento. O primeiro é aquele que exige que a empresa se adapte ao novo tempo por uma questão de sobrevivência pura e simples. O segundo, a adaptação torna-se uma medida cautelara de segurança. Ambos cenários trazem como exigência, algumas vezes de uma forma moderada, outras mais radicais, que as empresas reavaliem suas culturas, seus paradigmas e seus modelos de gestão.

Estes cenários trouxeram a necessidade de que muitas empresas abandonem os apêndices que aprenderam e adotaram, para experienciarem novos formatos de gestão e de relações no trabalho. Contudo, como sugere Gonçalves (1998), a necessidade de adequação de uma empresa às novas condições que venham exigir mudanças, só pode ser identificada e dimensionada dentro dela mesma.

Dentre os cenários acima citados aquele que podemos interpretar para a COASA requer medidas cautelares de segurança para sua adaptação a esse novo tempo. Estas medidas necessitam atender a

requisitos fundamentais que a levem a se constituir efetivamente em uma organização que aprende. Isto requer a promoção de mudanças de características adaptativas e generativas.

A visão predominante das organizações que aprendem, de acordo com Senge (1997a) é aquela que valoriza sua maior capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem nos dias de hoje a um ritmo cada vez mais assustador. Mas essa capacidade adaptativa é apenas o primeiro passo rumo à aprendizagem sistêmica na COASA. O impulso de aprender é por natureza generativo da expansão de nossas capacidades cognitivas. Surge então a necessidade da COASA desenvolver sua capacidade para o aprendizado generativo, dando espaço à criação, aos seus empregados.

Este aprendizado generativo, ao contrário do adaptativo, requer da COASA novas maneiras de interpretar o mercado onde opera, quer no entendimento dos clientes, ou no entendimento de como gerir seu negócio. O aprendizado generativo impõe que seus administradores entendam os sistemas que controlam os eventos. Como eles têm deixado de compreender a fonte sistêmica dos problemas, estão sendo levados a perpetuar os sintomas, por não eliminarem as causas subjacentes. Nesse caso, seus melhores feitos têm sido apenas a aprendizagem adaptativa.

Para que haja uma maximização dos processos de aprendizagem na COASA, inicialmente utilizaremos as sugestões de Nadler, Gester e Shaw (1993) que apresenta cinco importantes elementos que seriam úteis para comporem as políticas administrativas da COASA:

- a) Limites abertos – A COASA necessita abrir seus limites às novas ideias e informações. São várias as formas de se fazer isto: observando outras empresas, importando ideias através de conferencistas, na promoção de seminários ou recorrendo ao auxílio de consultores. Mas o limite mais produtivo a ser aberto é o canal de comunicação com os clientes da empresa nos caso os prefeitos dos municípios a que servem, convidando-os a falarem sobre o mercado, os potenciais concorrentes e sobre a própria empresa. Mais uma vez consideramos alvissareiras as iniciativas dessa natureza que foram incrementadas pela nova diretoria que, segundo relatos dos entrevistados, tem se deslocado de sua sede para dialogar diretamente com seus clientes.
- b) Motivar para correr riscos – A COASA precisa criar ambientes no qual as pessoas se sintam motivadas e ao mesmo tempo capazes de realizar novas experiências. Não há nesta empresa espaço para experimentos, mas novas abordagens sempre

surgirão se as pessoas reconhecerem que têm permissão para falhar produtivamente e que a experimentação será recompensada. É necessário que a administração crie espaço e recursos para que os empregados possam propor e experimentar novas ideias. Para tanto os modelos mentais dos seus administradores precisam estar voltados para a possibilidade de erro das pessoas sem que sofram quaisquer constrangimentos e que seus sucessos sejam recompensados. Isso nos leva ao próximo elemento.

- c) Experimentos estruturados para o aprendizado – as empresas que aprendem com eficiência reconhecem o valor do fracasso produtivo e as deficiências do sucesso improdutivo. O fracasso produtivo é aquele que conduz ao entendimento de todos os membros da organização, promovendo o conhecimento. O sucesso improdutivo ocorre quando as coisas dão certas sem que as pessoas saibam como nem por quê. Este sucesso não pode ser generalizado nem reproduzido. Os fracassos produtivos, ao contrário, oferecem a capacidade de se criar sucessos produtivos. A COASA ao se propor uma organização eficiente em aprendizagem precisa rever os comportamentos defensivos de seus gestores para que estes possam, sem reservas, examinar exaustivamente seus sucessos e fracassos para garantir que o aprendizado está ocorrendo em qualquer caso.
- d) Ambientes que proporcionam e disseminam o aprendizado – o aprendizado organizacional exige um ambiente que oportunize a procura, o exame e a disseminação por toda a organização dos resultados dos experimentos. Na COASA há maneiras de promover esses ambientes: nos seminários ocasionais, nas reuniões que entre os gerentes que necessitariam ser mensais, em conferências e nos treinamentos. Contudo, torna-se necessário que a administração crie para seus empregados, principalmente seus gerentes, normas para estimulá-los a examinar suas próprias convicções, seus comportamentos defensivos e, necessariamente, modificá-los. Será muito difícil e certamente longo o processo para que essas pessoas abandonem suas crenças e pressupostos; a maioria delas preferirá apegar-se ao que já experimentaram a enfrentar o incômodo de adotar um novo paradigma. Para Nadler, Gester e Shaw (1993), as organizações que não experimentaram



fracassos em suas histórias, como na COASA, têm a especial tendência de se guiarem pelo raciocínio defensivo.

- e) Estímulo à capacidade de agir – o aprendizado organizacional se torna mais eficiente com o decorrer do tempo. Ele necessita ser estimulado para que se propague e seja apreendido por toda a organização, onde a síndrome do “não foi inventado aqui”, particularmente nos casos dos concorrentes da COASA seja superada. O aprendizado de terceiros precisa ser assimilado por todos os membros da organização.

Ainda, no intuito de sugerirmos a maximização dos processos de aprendizagem na COASA, valemo-nos a seguir das sugestões de Garvin et al (1998) acerca das qualidades de um aprendizado proativo que necessitam ser exercitadas nesta organização.

- a) Cultivar uma visão sistêmica de como as coisas mais complexas funcionam, notadamente as novas exigências do mercado e a potencial concorrência;
- b) não limitar o conhecimento aos administradores, tomando consciência de que somente com uma participação ampla de todos os interessados na geração do conhecimento e na criação da mudança é possível criar o desejo e o entusiasmo pelas mudanças contínuas.;
- c) promover e incentivar programas para aperfeiçoar e diversificar continuamente as capacidades de seus funcionários, aumentando suas capacidades de adaptação às mudanças;
- d) saber que o aprendizado organizacional ocorre por meio de processos específicos, necessitando, portanto, desenvolver esforços explícitos e contínuos para melhorá-los.

Estas propostas incluem também o reconhecimento dos administradores da COASA, ainda conforme Garvin et al (1998), de que no centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus funcionários. Para aprender eficazmente eles precisam, antes de qualquer coisa, estar profundamente engajados no processo de definição de metas da organização. Somente dessa forma eles poderão definir metas particulares de aprendizado que estejam alinhadas àquele objetivo maior. Para este intento, a administração da COASA precisa compartilhar um conhecimento profundo da empresa, de seus princípios e valores, bem como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento. Em outras palavras, eles precisam promover a capacidade da equipe em desenvolver o seu aprendizado,

criando sistemas de reflexão, e trazendo à luz e discutindo seus vários modelos mentais.

Este aprendizado tem sido impulsionado na COASA por alguns de seus gerentes. Alguns por curiosidade, outros pelas circunstâncias e outros ainda pela experiência. Entretanto, a transformação pelo aprendizado só poderá ser iniciada por uma compreensão comum do futuro. A distância entre o descontentamento com a situação atual da COASA e a criação em seus gerentes do desejo de transformação para um novo futuro específico criará uma tensão, denominada por Senge (1997b) de “tensão criativa” que os impulsionará no decorrer do processo de mudança. Em parte, a arte em promover mudanças estará na capacidade dos diretores da COASA em criar essa tensão.

## 6.1 UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DAS COMUNICAÇÕES NA COASA

Um aspecto de fundamental importância que necessita ser aperfeiçoado na COASA é a sua estratégia de comunicação, ou mais exatamente a difusão das informações e do conhecimento no interior desta empresa. A limitação ora imposta aos empregados do livre acesso a informações, relatado pelos próprios gerentes, particularmente àquelas contidas na memória do pessoal mais antigo só produz desconfiança recíproca. É uma ilusão dos gerentes imaginarem que seus funcionários, quando querem, não encontram meios de acesso a essas e outras informações; afinal, em última análise, são eles os seus próprios produtores. Essa política de disseminação da informação faz com que tanto os gerentes, como os empregados se utilizem de subterfúgio para esconderem ou manipularem informações com o intuito de fazer com que as coisas pareçam melhores do que realmente são. É em vão, no entanto, os gestores conceberem a possibilidade de que essas informações maquiadas poderão ser aceitas sem maiores questionamentos. Nessas circunstâncias, quando os interlocutores se percebem enganados recorrerão a outras fontes mais fidedignas e, eventualmente o informante perderá sua credibilidade.

Para que a COASA se proponha a se transformar em uma organização que aprende, necessita promover uma comunicação franca e direta entre todos, administradores e empregados. Isso exigirá a mudança em alguns comportamentos defensivos e até revisão de algumas crenças que, subjacentes às atitudes de seus atores, dificultam a comunicação nesta empresa.

Existem quatro estágios identificados por Garvin et al (1998) para que a COASA possa avaliar e reformular os limites dos tramites de sua comunicação: conscientização, compreensão, ação e análise. Estes estágios precisam ser entendidos nesta empresa como tarefas coletivas, ou seja, criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender; desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito; iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho, e conduzir análises conjuntas tirando conclusões. Isso precisa se constituir em uma peculiaridade da COASA, na qual o conhecimento é gerado pelas pessoas que necessitam aplicá-lo e não pela sua elite.

Não serão tarefas fáceis, uma vez que a COASA traz profundamente arraigados em suas tradições, modelos de gestão taylorista, onde prevalece a sistematização da organização como máquina de processo de informação. Segundo essa visão, o único conhecimento útil é o formal e sistemático.

Para tanto essa nova política de gestão na COASA deverá atender ao que propõe Nonaka (1997). Isto é, ao contrário do que vem ocorrendo nesta empresa, ela precisa estimular a criação de novos conhecimentos assimilados com o aproveitamento de *insights* silenciosos e em geral altamente subjetivos que surgem nos palpites dos funcionários individualmente, e de tornar esses insights disponíveis para testes e uso pela empresa como um todo. Isso irá proporcionar um comprometimento pessoal dos empregados e um senso de identificação destes com a empresa e com sua missão.

A forma de concretizar esta proposta que pode oferecer alternativas a COASA para melhoria de sua política de comunicação interna está centrada nos pressupostos de Nonaka (1997) e Kilmann (1997). O primeiro sugere a criação de organizações redundantes, isto é, a sobreposição consciente de informações, atividades empresariais e responsabilidades gerenciais. O segundo propõe uma organização colateral, onde há uma estreita ligação do desenho operacional que lida com os problemas rotineiros e o desenho paralelo se concentrando em problemas menos definidos, de longo prazo e mais sistêmicos. A produção desta redundância nesta empresa torna-se importante porque estimulará o diálogo frequente e a comunicação mais integrada entre seus membros. Isso ajudará a criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento implícito. Quando os membros da COASA compartilharem entre as diferentes diretorias, gerências, divisões e com os demais funcionários informações coincidentes, eles poderão ver facilitado aquilo que algum

grupo estava lutando isoladamente para conseguir articular. Além do mais, a redundância disseminará novos conhecimentos explícitos pela empresa, possibilitando sua interiorização pelos funcionários.

O livre acesso às informações na COASA ajudará a construir a redundância. É necessário que seus administradores não permitam a discriminação a esse acesso entre seus funcionários. Quando existe seletividade na divulgação de informações, os membros da empresa deixam de interagir em pé de igualdade, o que limita a busca de diferentes interpretações de conhecimentos novos.

Outra forma que poderá construir a redundância na COASA é a promoção de uma rotatividade entre os seus gerentes, preservando certamente aquelas que exijam um maior grau de especialização. A rotação ajuda os funcionários conhecerem a empresa a partir de múltiplas perspectivas e complexidades, tornando o conhecimento organizacional mais fluido e fácil de ser colocado em prática. De fato, a criação do conhecimento novo é produto da interação dinâmica entre as partes da organização. Isso não significa eliminar a necessidade da diferenciação entre os papéis e responsabilidades na COASA.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES AOS ADMINISTRADORES DA COASA SOBRE LIDERANÇA

A visão prevalecente de liderança, particularmente entre a maioria dos gerentes na COASA, circunscreve-se a pessoas especiais que estabelecem o rumo a ser seguido, tomam as decisões mais importantes e motivam as pessoas com energia. Esta organização exige que seus líderes sejam heróis, grandes homens que se destacam em momentos de crise. Esta é uma visão como afirma Senge et al (1999), de mundo individualista que ofusca a capacidade de interpretação mais sistêmica dos fatos. Enquanto predominarem tais mitos, eles reforçarão o foco em eventos de curto prazo e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo.

O que nós propomos para a COASA é que seus líderes aprendam a concentrar-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, mais importante. Nesta organização o papel dos líderes tem que se diferenciar substancialmente dos atuais carismáticos tomadores de decisões. Eles necessitam se tornar projetistas, professores e regentes, destacando-se por possuírem novas habilidades, como as de construir uma visão compartilhada na empresa, de trazer à superfície e questionar os seus modelos mentais vigentes e os de seus subordinados, de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamentos. Em outras palavras, nesta

empresa, os líderes precisam ser responsáveis por construir espaços nos quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro e poderem disseminar em profusão esse futuro proposto.

Diversos aspectos no comportamento dos líderes podem ajudar ou dificultar a mudança. Os líderes da COASA podem desenvolver e comunicar uma imagem clara da estratégia e dos valores essenciais da organização e a importância da mudança na realização dessa estratégia, como é o caso no presente momento das vendas de ações na Bolsa de Valores proposta pela atual diretoria. Porém, se os objetivos não forem claros e a proposta de mudança for ambígua, as pessoas e os grupos reforçarão o *status quo*. Os líderes desta empresa necessitam articular a importância dessa mudança de forma clara e consistente a seus liderados, de modo a não reforçar os comportamentos defensivos destes.

Os líderes são um modelo para os liderados. Suas declarações, mas, sobretudo seus comportamentos e atos enviam importantes mensagens aos liderados sobre o significado do aprendizado e da mudança. Se estes sinais forem inconsistentes, confundem os liderados, pois, ao se sentirem confrontados com a ambiguidade, eles se aterão, por força de seus mecanismos de defesas, a caminhos mais seguros - aqueles que serão contrários à mudança.

### 6.3 OS DESAFIOS DA MUDANÇA NA COASA

No meio de todo sucesso e satisfação, há também muitas histórias de fracassos, obstáculos e reações às mudanças organizacionais. Torna-se oportuno nos reportarmos novamente as assertivas de Merton (1950), dando conta de que toda ação social produz consequências contraditórias, dado o fato de que para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos secundários, não desejados ou previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Assim, para cada efeito esperado (Intended Consequence) existe um efeito que contrário às expectativas dos administradores (Unintended Consequence). A existência dessas contradições inerentes à ação social provoca tensões nas organizações que conduzem a emergência de conflitos e a fenômenos como comportamentos defensivos de resistência às mudanças organizacionais.

Na COASA os processos de reestruturação organizacional ora em andamento, em especial a intenção da diretoria de promover uma nova formação societária, ampliando a participação em seu capital da iniciativa privada, entre outros processos de reestruturação mais ousados

e sistêmicos, têm gerado coerência e produzido sentido para os diretores e alguns gerentes, mas suas implementações, por outro lado, tem produzido perda de sentido e confusão no ambiente organizacional. Dessa forma, essas mudanças têm produzido, simultaneamente, para alguns grupos um sentimento de coerência e para outros grupos um sentimento de caos e desordem. Essa ambiguidade é constitutiva de qualquer organização como geradora de inter-relações humanas e como tal, precisa ser avaliada e proposta ações gerenciais para que os indivíduos não adaptados ao novo sistema possam entender a amplitude da mudança e assimilá-la com menos embaraços.

De fato, líderes em mudanças têm se deparado com todo tipo de obstáculos pelos mais duzentos anos da história das empresas modernas e por toda a história da humanidade, segundo Senge et al (1999). Estes autores identificaram um conjunto de forças comuns à maioria das organizações e que se opõem a mudanças profundas. São desafios a qualquer processo de mudança. Estes desafios já os descrevemos em detalhes no capítulo destinado à base teórica. Contudo, não há garantias de que a COASA se confrontará somente com esses desafios. Ela provavelmente irá se deparar com outros que não foram aqui identificados. Dentro de uma tendência geral, cada organização se depara com seus desafios em sua própria lógica e sequência, então, ela produz assim suas próprias estratégias e modelos para lidar com esses diferentes desafios.

Embora os sintomas possam parecer isolados uns dos outros, os desafios às mudanças são fundamentalmente interdependentes. O sucesso em um desafio pode facilitar ou dificultar lidar com outros. Existem estratégias de alto potencial de alavancagem que podem ajudar equipes e indivíduos a lidar com cada desafio separadamente. Mas a maior alavancagem provém de se apreender esses elementos como um conjunto de forças. Se os administradores da COASA deixarem de compreender estas limitações e os desafios que elas geram, poderá ser uma fonte de inúmeras frustrações para seus esforços de promoverem as mudanças que enderece esta empresa a uma organização que aprende.

Quanto mais forte uma iniciativa de aprendizagem ou de mudança, mais forte os desafios parecem ser, pois estes representam as respostas sistêmicas naturais para manter o equilíbrio ameaçado pela iniciativa. Ao mesmo tempo, quanto mais cedo e claramente os gestores da COASA puderem prever esses desafios, mais fácil será lidar com eles.

À medida que líderes de todos os níveis na COASA passem a lidar regularmente com estes desafios eles poderão gradualmente deixar

de surgir como forma de desafio. Tornar-se-ão aspectos do cotidiano, episódios que fortalecem aqueles que genuinamente se comprometem com a mudança, trazendo novas possibilidades e nova compreensão a esta organização.

Tendo a oportunidade de participar dessas novas atividades, tanto os administradores quanto funcionários da COASA irão desenvolver uma duradoura capacidade de mudança. O processo trará retornos à organização na forma de níveis muito mais elevados de diversidade, comprometimento, inovação e talento.

Muitas das experiências para desenvolver a capacidade de aprendizagem nas organizações foram codificadas por Senge (1990), que as chamou de cinco disciplinas, e podem oferecer valiosa contribuição para consolidar definitivamente a COASA como organização que aprende. Essas cinco disciplinas estão relacionadas no capítulo dedicado ao referencial teórico da presente tese. Acrescentamos contudo, a cada uma dessas disciplinas algumas propostas que sugerem o exercício de suas práticas na COASA.

**Domínio Pessoal** - É para o autor a base espiritual das organizações que aprendem. O empenho e a capacidade de aprender da COASA não pode ser maior que a de seus membros. Com domínio pessoal, os empregados e administradores dessa empresa serão capazes de aprender a esclarecer e aprofundar continuamente seus objetivos pessoais, a concentrarem suas energias, a desenvolverem a paciência e a verem a realidade de maneira objetiva.

A administração da COASA, particularmente seus gerentes necessitam estabelecer uma política que incentive seus empregados, em todos os seus níveis, a desenvolver rigorosamente seu domínio pessoal. Esta política precisa ser traçada em função dos anseios maiores de cada um que contribua para o bem-estar de todos na empresa. Estímulos aos estudos têm que ser mais amplamente promovido e divulgados; à exploração de potencialidades pessoais, sejam elas profissionais ou simplesmente relacionadas com suas vidas privadas, seria outro bom começo.

**Modelos Mentais** – São ideias profundamente arraigadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam nosso modo de percebermos e nos relacionarmos com o mundo e nossas atitudes. Na COASA, os modelos mentais do que pode ou não pode ser feito estão fortemente enraizados e muitas mudanças não podem ser postas em

prática por serem conflitantes com os modelos mentais poderosos existentes.

A mesma política na COASA precisa incorporar em sua proposta a criação de estruturas psicológicas que deem espaço para que os diálogos na empresa sejam francos, sinceros e abertos; isto é, assertivos. Os participantes, incluindo destacadamente seus gerentes devem virar o espelho para dentro, necessitam aprender a desenterrar suas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las ao debate entre seus colegas, deixando aberta a possibilidade de influenciarem e serem influenciados. É necessário que todos adotem uma postura de ouvintes e ao mesmo tempo questionadores, mas, sabendo compreender e respeitar cada um que se expressa através de seus modelos mentais e, com paciência e perseverança, buscar a construção de visões compartilhadas nesta empresa.

**Visão Compartilhada** – É a capacidade dos diretores da COASA de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendem criar. Imagens que transmitam os objetivos, valores e compromissos que possam ser compartilhados em conjunto com os membros da organização inteira. Quando existe uma visão comum que seja realmente compartilhada, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. A técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar imagens do futuro que a COASA pretende criar, promovendo um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência.

Uma visão estratificada tanto dos diretores como dos diferentes segmentos funcionais e geográficos da COASA em um passado recente, tem se constituído como uma das maiores dificuldade desta empresa em estabelecer objetivos que atendam aos interesses comuns. Os objetivos que costumavam ser perseguidos nesta organização foram conduzidos, ainda num passado recente, mais pelas determinações de seus diretores ou, em determinadas circunstâncias por crises temporárias que acometem esta empresa. Falta aa COASA oferecer aos seus membros uma imagem do futuro que pretendem, promovendo assim um verdadeiro engajamento ao invés de simples anuências, como vem ocorrendo.

**Aprendizagem em Equipe** – É a capacidade que a equipe possui de aprender em grupo por meio do diálogo franco e sincero, reconhecendo os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. Os comportamentos defensivos ou as estratégias de defesas que estão geralmente entranhadas no modo de operar das pessoas na COASA, se



não forem reconhecidos, prejudicarão o aprendizado. Por outro lado, se reconhecidos e trazidos à superfície com criatividade, podem até acelerá-lo.

O padrão comum de comportamento ou mesmo de reação dos gerentes da COASA determina que as pessoas devam se limitar a interferir em seus campos de atuação. Exige-se que os membros se comportem dentro de uma racionalidade instrumental, isto é, como definiu Geus (1999a) se comportem como “coisas”. Prevalece ainda uma visão estritamente utilitarista dos indivíduos, que precisariam adaptar-se a uma estrutura organizacional pensada unilateralmente como sendo um instrumento racional de produção econômica. As possibilidades da apreensão do conhecimento entre equipes encontram espaço muito exíguo para serem praticados, quando o são, ficam circunscritos por necessidades emergenciais, sem prosseguimento.

**Pensamento Sistêmico** – É a disciplina que integra as quatro anteriores, fundindo-se num conjunto de teorias e práticas, para se promover mudanças na organização. Reforçando cada uma delas, o raciocínio sistêmico está sempre nos mostrando que o todo pode ser maior que as somas de suas partes. Todavia, o raciocínio sistêmico para realizar todo o seu potencial necessita das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir o engajamento em longo prazo; modelos mentais para detectar falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais; e o domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos.

São inúmeras as possibilidades dessas práticas na COASA, desde que seus gestores concentrem de fato seus esforços para uma mudança profunda nesta empresa, que trará necessariamente a necessidade da participação de todos. Entre esses esforços podem começar a avaliar a dinâmica e a relação sistêmica dessas disciplinas como eventos na empresa.

## 6.4 UMA RECOMENDAÇÃO FINAL

Antes de encerramos torna-se necessário que destaquemos algumas recomendações, bem como as sugestões propostas por Morgan (1996) e Wood e Caldas (1998). Acerca desse intento, o primeiro autor nos alerta para a possibilidade de incorrermos em erros crassos se não tivermos alguns cuidados prévios sobre nossa intenção de avaliarmos os desvios de uma organização sugerindo soluções. Da mesma forma, os

segundos autores nos trazem algumas preocupações sobre a responsabilidade de inserirmos propostas epistemológicas de autores de diferentes culturas, para um contexto todo peculiar, sugerindo, entretanto, formas criativas de adequação dessas propostas a esse contexto.

Para Morgan (1996) existe uma grande falácia acerca do raciocínio de que a teoria interfere na prática, sendo, pois, a teoria muitas vezes uma perda de tempo. Contudo, ele afirma que a prática nunca está livre da teoria, uma vez que se encontra sempre orientada por uma imagem ou por aquilo que se está tentando fazer. O ponto central da questão é a falta de consciência a respeito de qual teoria está orientando a prática.

O importante é que através da teoria, ao se analisar uma situação surjam novas descobertas quando se lê esta mesma situação a partir de novos ângulos, e que uma ampla variedade de leituras pode criar uma ampla variedade de possibilidades de ação. Torna-se, dessa forma, possível, além de obtermos um conjunto de concepções e ideias novas, também aprender como é possível desenvolver e ampliar nossa habilidade de ler a organização.

Podemos acrescentar que as pessoas aprendendo a ler situações a partir de diferentes teorias levam uma vantagem em relação àquelas limitadas a uma percepção única. Isso por que se tornam mais capacitadas a reconhecer as limitações de determinadas perspectivas. Podem então oferecer novos modos de ver como as situações e os problemas são estruturados e reestruturados sobre diferentes formas, oferecendo novas soluções que possam emergir. A arte da análise descritiva permite submeter qualquer situação ou problema a um processo de leitura, passando gradualmente para um julgamento ou uma avaliação crítica da situação que se apresenta. Ao se praticar este estilo de análise organizacional, obtém-se um meio de ligar a teoria à prática e de se lidar com a natureza complexa e paradoxal da vida organizacional dentro de perspectivas muito mais realista.

Concluimos que existirão sempre diferenças entre a realidade rica e global e o conhecimento que pretendemos obter a respeito da organização local. Entretanto, somente é possível conhecer a organização através de experiências vivenciadas dentro dela. É dessa forma que pretendemos que este trabalho seja interpretado, tanto pelo conhecimento que obtivemos por meio da convivência com os participantes no decorrer desse estudo, ainda que relativamente curta, e das informações por estes fornecidas, como de uma nova perspectiva crítica construída pelo referencial teórico que utilizamos.

Outro aspecto que exige nossa capacidade seletiva é a importância e a relevância que atribuímos aos diferentes autores a quem recorremos para nosso referencial teórico. Ao nos propormos oferecer à empresa pesquisada sugestões que possam, de alguma forma, construir caminhos que efetivamente a identifique o mais próximo possível com uma organização que aprende, torna-se necessário que levemos em consideração a riqueza, a singularidade e o multifacetadismo de seu contexto cultural, em contraste com as eventuais propostas dos autores, em cujas barreiras geográficas, econômicas, sociais, políticas e legais (trabalhistas), levantadas em outras fronteiras, sejam significativamente diferentes.

Dessa forma, merece atenção especial o que nos alertam Wood e Caldas (1998). As pressões econômicas reais provenientes da inserção do Brasil no mercado mundial determinam novas conjunturas e novas estruturas para nossas empresas, que mesmo sem a intenção de competirem no mercado externo, tem este à sua porta como competidor. Foi o caso, por exemplo da aquisição de uma companhia de água da Colômbia por uma empresa privada americana. Como consequência, os administradores brasileiros se vêem forçados a recorrerem a diferentes propostas de estilos gerenciais, na esperança de superarem as novas e inusitadas dificuldades encontradas na turbulência e imprevisibilidade de um novo mercado.

Como nos relatam os autores, nesse contexto forma-se um comércio de compra, embalagem e revenda de tecnologia de gestão importada, muitas das quais simples modismos administrativos que, ou são patrocinados ou são filtradas e difundidas por diferentes agentes tais como, governos, instituições de ensino técnico e superior, meios de comunicação especializados, além de consultores, professores e analistas de treinamentos. Estes agentes consagrando as premissas dessas tecnologias atuam como legitimadores e impulsionadores do consumo cada vez maior de administradores, psicólogos ou estudantes menos avisados.

Entretanto, convém salientar que os modelos gerenciais como suas novas tecnologias importados de centros desenvolvidos, como pode não ser diretamente adequada ou aplicável à nossa realidade, pode também possuir, em grande parte, conhecimentos úteis e importantes. Parte desses modelos proporciona conhecimentos ou referências que de fato podem auxiliar as organizações brasileiras a se tornarem mais competitivas.

Para as organizações brasileiras usufruírem do conhecimento útil contido nos modelos de gestão trazidos de outros países, e que possa

oferecer soluções sustentáveis e apropriadas ao nosso contexto, torna-se necessário que elas utilizem-se do que Wood e Caldas (1998) chamaram de “antropofagia organizacional”. Trata-se da prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada – ou seja, adequadas às especificidades locais – de experiências e tecnologias administrativas estrangeiras que carreguem conhecimentos úteis, no presente caso a COASA.

A adoção pela COASA dessa prática não será cega, muito menos negando indiscriminadamente esses modelos. Ela necessitará reler e reinterpretar essas experiências e tecnologias, procurando entender seus pressupostos fundamentais, desconstruindo-as e as reconstruindo criativamente, sustentando-as em suas próprias especificidades locais, seus propósitos e a suas necessidades.

De todo modo, como assevera Foster (1983), o produtor cultural só cria matérias-primas (fragmentos e elementos), cabendo a nós, como consumidores, recombina-los. O efeito é o de quebrar (desconstruir) o poder do autor de impor significados ou de oferecer uma narrativa contínua. Cada elemento citado, diz Foster (1983) “quebra a continuidade ou linearidade do discurso e leva necessariamente a uma dupla leitura: a do fragmento percebido com relação ao texto de origem e a do fragmento incorporado a um novo todo, a uma totalidade distinta” (p.142). A continuidade só é dada no “vestígio” do fragmento em sua passagem entre a produção e o consumo. O efeito disso é o questionamento de todas as propostas e dos paradigmas fixados no que pretendem representar.

## 6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE AMPLIAÇÃO DA PESQUISA

Consideramos que a presente tese ao tratar de comportamentos defensivos em uma organização de trabalho e suas consequentes produções de deficiências de aprendizagem, fornece um esclarecimento possível aos processos que, em última análise, delimitam os avanços de produtividade e de geração de qualidade na organização pesquisada. Por meio desta tese tentamos avançar dialeticamente o conhecimento produzido sobre esses dois fenômenos que se justapõem em suas recorrências, agregando a estes diferentes constructos psicológicos, reafirmando alguns deles, negando outros e buscando contribuir em relação as suas maiores visibilidades e melhores entendimentos. Acreditamos que esse trabalho fornece não somente um conjunto de

respostas ao problema de pesquisa proposto, mas, cria e suscita uma série de novas interrogações sobre os seus limites e suas possibilidades futuras.

Com relação aos seus limites, avaliamos o presente trabalho como início de uma perspectiva de pesquisa na qual se utilizaram conceitos de diferentes teorias psicológicas e sociológicas em relação aos comportamentos defensivos e suas consequentes produções de deficiências de aprendizagem organizacional em uma organização brasileira e por que não, mais genericamente, em relação aos fenômenos psicológicos ligados ao trabalho. Conforme Castro (2011) trata-se de uma reflexão epistemológica e teórica sobre uma gama de princípios psicológicos e sociais, que requerem grandes avanços, a fim de evitar os riscos do dogmatismo seja com respeito aos determinismos sociais, seja com relação aos processos psíquicos. Tentamos ao longo desta tese, escapar dos possíveis reducionismos sociais e psíquicos, mas temos consciência de que tal trabalho pode não ter escapado de eventuais vieses conceituais de seu produtor. Outra limitação possível foi o fato de termos transposto noções e conceitos sociológicos para o domínio da pesquisa psicológica, cuja complexidade não se resume a sua mera aplicação. Mais precisamente acreditamos ser necessário acrescentar a construção de uma abordagem que trabalha ou retrabalha os conceitos aqui defendidos, com o objetivo de encontrar maior visibilidade sobre os fenômenos investigados. A complexidade aumenta quando, mostra-se fundamental articular estas abordagens psicológicas e sociológicas com o domínio da psicologia do trabalho e das organizações.

Outros limites são também passíveis de registro. Estudamos uma organização e, dentro dessa, as histórias de alguns de seus sujeitos, para a partir desta base empírica, buscar compreensão do processo de desenvolvimento de comportamentos defensivos e suas consequentes produções de deficiências de aprendizagens para respondermos ao problema proposto à construção da tese. Assim sendo, acreditamos ser necessário questionar sobre o quanto é possível encontrar o mesmo processo psicossocial, em sua amplitude, abrangência e consequências, a partir da investigação em outras organizações ou outras categorias profissionais. Mais do que conclusões definitivas consideramos que os resultados desta pesquisa servem para futuras e necessárias interrogações e hipóteses, sobre outros setores da realidade, onde os fenômenos de comportamentos defensivos e deficiências de aprendizagem se reproduzam.

Por fim, estamos cientes da necessidade de começar a considerar esses fenômenos como um elemento ligado a uma cadeia de

outros fenômenos relacionados ao universo das organizações e do trabalho na atualidade. A empresa pesquisada, sua condição de personalidade jurídica de economia mista, tendo o Estado como seu maior acionista, sua história e sua cultura, suas constantes mudanças de direção e descontinuidades de modelos gerenciais e de planejamentos estratégicos, são fenômenos interligados, e partes de um processo social e histórico em transformação. Logo, vemos como um aspecto fundamental para o desenvolvimento de futuras investigações, considerar os comportamentos defensivos e suas deficiências de aprendizagens como elos dentro de uma realidade socialmente construída complexa, que, ao ser estudado, pode lhes dar mais amplas e sistêmicas visibilidades, sendo esse nosso intento futuro.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S.; ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABBASI, S.; HOLLMAN K. Inability to adapt: the hidden flaw of managerial ineptness. **Records Management Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 22-25, 1993.
- ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.
- AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. **Academy of Management Journal**, n. 39, p. 123-148, 1996.
- AMBONI, N. **O caso CECRISA: uma aprendizagem que deu certo**. 1997. 315f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Departamento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo, SP: Bontempo, 1999.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. Aprendizagem de 2 voltas. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 17, p. 12-20, nov./dez. 1999.
- \_\_\_\_\_. **Maus conselhos uma armadilha gerencial**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In. **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Mass, USA: Addison-Wesley, 1978.

ASIMOV, I. **A relatividade do erro**. São Paulo: Edições 70, 1991.

BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho, In. ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. J. B.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmede, 2004.

BATESON, G. **Mente e natureza**: a unidade necessária. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

BAUDELAIRE, C. **Le Fleurs Du mal**. Paris: Folio France, 1999.

BERGER, P. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar**. São Paulo: Cia das Letras, 1988.

BESSEYRE DE HORTS, C. H. **Géres les ressources humaines das l'entreprise**: concepts et outils. Paris: Editions de l'Organisation, 1988.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo, Atlas, 1970.

BORBA, S. da C. **A relação entre o pesquisador e o objeto da pesquisa**. 2011. Disponível em: <<http://www.faced.ufba.br/~nepec/noesis2/borba.htm>> agosto/2011>. Acesso em: jan. 2012.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

BRABET, J. **Repenser la gestion dès ressources humaines**. Paris: Economica, 1993.



BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **The Academy of Management Review**, Alabama, USA, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.

BRUYNE, P. de.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. **Organizational paradox and transformational**. Cambridge, MA: Ballinger, 1998.

BUBER, M. **I and thou**. New York: Scribner, 1970.

CARVALHO, C.; LOPES, F. Convergência estrutural e processual entre teatros e museus no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001.

CASTRO, F. J. G. **Burnout, projeto de ser e paradoxo organizacional**. 2010. 387 f. Tese (Doutorado em Psicologia)– Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, p.199-222, 2007. (Especial).

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho, estudos de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez Editora, 1987.

\_\_\_\_\_. **A banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004.

\_\_\_\_\_. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Atlas: São Paulo, 2011a. p. 21-46.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2011b. p. 149-173.

DENILSON, D. et al. Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization Science**, v. 6, p. 524-540, 1995.

DORON, R.; PAROT, F. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Ática, 2002.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ENRÍQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. (Org.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FARSON, R. **O princípio do absurdo, paradoxos do mundo empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FESTINGER, L. **A teoria da dissonância cognitiva**. São Paulo: Zahar, 1975.

FOSTER, H. **The anti-aesthetic**: essays in post-modern. Washington: Post Townsend, 1983.

FREUD, A. **Os egos e os mecanismos de defesa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREUD, S. **O futuro de uma ilusão, o mal-estar na civilização e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FROST, P.; ROBINSON, S. The toxic handler: organizational hero and casualty. **Harvard Business Review**, Boston, USA, v. 77, p. 97-106, 1999.

GABRIEL, Y. **Organization in depth**: the psychoanalysis of organizations. London: Sage Publications, 1999.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, 1993.

\_\_\_\_\_. et al. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 8, p. 58-64, jul./ago. 1998.

GEUS, A. P. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIBBS, L. **Latin via proverbs**. USA: Paperback, 2006.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio./jun. 1995.

GOETHE, J. W. **Faust**. New York: Accor, 1962.

GOFFMANN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

\_\_\_\_\_. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

\_\_\_\_\_. **Mentiras essenciais, verdades simples**: a psicologia da autoilusão. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. **Political Science and the three New Institutionalisms**. Maryland: Political Studies, 1996.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HIRSCHHORN, L.; YOUNG, D. R. The Psychodynamics of safety: a case study of an oil refinery. In: HIRSCHHORN, L. M.; BARNETT, C. (Org.). **The psychodynamics of organization**. Philadelphia: Temple University, 1993.

HIRSCHHORN, L. **Reworking authority**: leading and following in the post-modern organization. Massachusetts: The MIT Press, 1977.

JANIES, I. **Victims of groupthink**. Boston: Houghton Mifflin, 1983.

JODELETE, D. Représentations sociales: un domaine em expansion. In: FARR, R.; MOSCOVICI, S. (Org.). **Les representations sociales**. Paris: Presses Universitaire de France, 1989.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: conewrstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, 1980.

KAHN, M. **Freud básico, pensamento psicanalítico para o século XXI**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. Relações e transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KETS DE VRIES, M. F. R., **Organizational paradoxes**: clinical approaches to management. New York: Routledge, 1995.

KILMANN, H. R. Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KLEIN, M. **Contributions to psycho-analyses**. Londres: Hogarth Press, 1965.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.

KOHUT, H. **Psicologia do Self e a cultura humana**. Porto Alegre: Artes Medicas, 1988.

KOHUT, H. **The restoration of self**. New York: International University Press, 1977.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANPLANCHE, G. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LEÃO JÚNIOR, R. **Formação e estruturação de campos organizacionais**: um modelo para análise do campo cultural. Campinas: ENANPAD, 2001.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LIMA, M. **As deficiências de aprendizagem organizacional**: um estudo de caso em uma escola de idiomas. 2002. 167 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LINDEMANS, M. F. Janus. **Encyclopedya mythica created**, n. 3, mar. 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectivas cognitiva e institucional. Foz do Iguaçu, PR: In: ANPAD, 1999.

MARLOWE, C. **Dr. Faustus**. New York: Dover Pubns, 1994.

MARTORY, B., CROZET, D. **Gestion des ressources humaines**. Paris: Natan, 1988.

MASCARENHAS, A. **Tecnologia de informação e gestão de pessoas**: valor estratégico da TI na transição da área de RH. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)—Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Gestão do Paradoxo, Discurso versus Prática: aprendizagem e informatização da administração de RH**. In: CARVALHO, I. F. G. (Org.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira, 2004.

MASIOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MAURER, R. Transforming resistance: using resistance to make change happen. **Human Resources Professional**, v. 10, n. 6, p. 3-6, 1997.

MEAD, G. H. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

McGILL, M. E.; SLOCUM, JR, J. W. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

McKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. **The Academy of Management Review**, v. 25, 2000.

MENZIES, I. **O funcionamento das organizações como sistemas sociais de defesa contra a ansiedade**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1970. Mimeografado.

MERTON, R. **The Unanticipated consequences of purposive social action**. London: Social Forces, 1950.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIM, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, p. 47-56, 2003. Especial.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

MINAYO, M. C. S. A violência social sob a perspectiva da saúde pública. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 7-18, 1994.

MYEONG-GU, S.; CREED, D. Institutional contradictions, praxis and a institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

MOSCOVICI, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de Gerentes. **RAE**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 17-25, abr./jun. 1981.

NADLER, D. A.; GESTER, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NOGUEIRA, E. O tempo nas organizações: conceitos e resultados de estudo exploratório de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, São Paulo: ANPAD, set. 2003.

NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

NORD, R. W.; FOX, S. O Indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? In: HARDY, C.; NORD, W. R.; CLEGG, S. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais, ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

NORMANN, D. **O profissional reflexivo; como os profissionais pensam em ação**. Londres: Temple Smith, 1983.

PAGÉS, M. et al. **L'emprise de l'organisation**. Paris: PUF, 1991.

PAUCHANT, T. C. A psicologia do Self na empresa: uma perspectiva kohutiana. In: CHANLAT, J-F. (Org.). **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERETTI, J. M. **Ressources humaines** Paris: Vuibert, 1990.

PETERS, T. **Reinventando o trabalho**. São Paulo: Campus, 2000.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. J. Para além do modelo racional. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem, relatos de sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

POOLE, M.; VAN DE VEN, A. Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 562-578, 1989.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analyses**. Chicago: Chicago University press, 1991.

RONDEAU, A. A Gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J-F. (Org.). **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2010.



ROPO, A.; HUNT, J. G. Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure: a paradoxical perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 3, p. 91-111, 1995.

SÁ, M. C. Subjetividade e projetos coletivos: mal-estar e governabilidade nas organizações de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 151-164, 2001.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

\_\_\_\_\_. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHLENKER, B. R. **Impression management**: the self-concept, social, identity, and interpersonal relations. USA: Brooks/Cole, 1980.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner**. New York: Basic Books, 1983.

SCHULER, R. **Personnel and human resource management**. St. Paul: West, 1987.

SELEME, A.; ANDRADE, A. Campo de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina, arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **Looking ahead**: implications of the present. Boston: Harvard Business Review, 1997a.

\_\_\_\_\_. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações**

**aprendem:** relato de sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997b.

SILVIA, A. L. **A vida por um fio, a doença que ataca silenciosamente:** desvendando as representações de pessoas portadoras de doença arterial coronária e repensando a assistência de enfermagem. São Paulo: USP, 2000.

SILVA, C. L. M.; NOGUEIRA, E. E S. Identidade e paradoxos organizacionais na alfândega brasileira, In: CARVALHO F. C.; CARVALHO, I. F. G. (Org.). **Paradoxos organizacionais:** uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira, 2004.

SILVA, E. E. **Desgaste mental no trabalho dominado.** Rio de Janeiro: Cortês, 1994.

SILVA, N.; LIMA, M. A construção de rotinas defensivas: um estudo das deficiências de aprendizagem de uma escola de idiomas. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 1, n. 2, 2001.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n.1, p. 5-16, jan./mar. 1990.

SOARES, R., PIMENTA, S. O homem e a máquina: de operador a espectador. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, set. 2000.

SOUZA, Y. Conversação e aprendizagem organizacional: perspectiva para a investigação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, set. 2000.

TAYLOR, F. W. Interpretation and the sciences of man. In: RABINOW, P.; SULLIVAN, W. M. (Org.). **Interpretive social science:** a reader. Berkeley: University of California Press, 1979. p. 33-81.

TEIXEIRA, F.; HASTENREITER, H.; SOUZA, C. Diferenças entre inovação tecnológica e desempenho: evidências de uma rede de

aprendizado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

TEIXEIRA, M. L. M. Confiança confiança? O paradoxo entre valores declarados e atitudes. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Org.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem: relato de sucesso de grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos Organizacionais e a Dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas, paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.

VIEIRA, M. M.; MISOCZKY, M. C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

WATSON, G. Resistance to change. In: BENNIS, W. G. et al. (Org.). **The planning of change**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

\_\_\_\_\_. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

\_\_\_\_\_. WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 16, p. 361-388.

\_\_\_\_\_. Sensemaking in organization. New York: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WESTENHOLZ, A. Paradoxical thinking and change in frames of reference. **Organization Studies**, v. 14, p. 37-58, 1993.

WOOD JÚNIOR, T.; CALDAS, M. P. **Antropofagia organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez.1998.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 82, n. 1, p. 74-81, may/Jun. 1977.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **APENDICE A - MODELO DE ENTREVISTA**

As perguntas aqui formuladas buscam obter do entrevistado informações que revelem seus possíveis comportamentos defensivos. Em cada resposta obtida, entendemos que poderá haver um discurso que revele suas retóricas, suas racionalizações e muitos outros comportamentos defensivos de cada entrevistado. Buscamos ainda extrair desses discursos comportamentos defensivos que sejam característicos de grupos ou de setores, que tenham sido assimilados pelos entrevistados ou, até mesmo, que este tenha transferido para o grupo.

**NOME:**

**CARGO**

**TEMPO DE SERVIÇO**

**IDADE?**

**ESCOLARIDADE?**

**1) Você gosta do trabalho que faz? Justifique sua resposta.**

2) (Procuro saber se o empregado usa algum artifício para justificar alguma possível falta de interesse ou motivação para desempenhar seu trabalho. Em caso positivo o que o levou a agir assim. Seus chefes, a equipe, etc.?).

**3) Os conhecimentos e as experiências adquiridas por você ao longo do tempo têm sido utilizados no todo ou em parte por meio das tarefas que atualmente realiza na COASA? Justifique sua resposta.**

4) IDEM

**5) De acordo com a sua compreensão, entende ou não, que poderia contribuir mais com a Empresa por meio do seu trabalho? Justifique sua resposta.**

6) (O que poderia ter acontecido para o empregado não fazer melhor seu trabalho, segundo seu ponto de vista. Quais seus argumentos para justificar algum desinteresse ou falta de motivação no trabalho. Poderia haver influência da equipe? Como isso ocorre?)

**7) Você conhece os valores, a missão e a visão da Empresa? Caso afirmativo, qual sua opinião a respeito dos mesmos? Caso negativo, quais as razões que explicam este desconhecimento?**

8) (Continuando a pergunta acima, saber qual o grau de comprometimento do empregado com sua empresa e quais as justificativas usadas para explicar uma possível falta de um maior comprometimento).

**9) Qual sua opinião a respeito do tipo de relacionamento que tem com sua chefia imediata? Quais as possíveis influências deste relacionamento na produtividade e na qualidade do seu trabalho?**

10) (Saber se o entrevistado possui ou não um bom relacionamento com os chefes. Se não, o que isso influencia na sua produtividade. Se sim, da mesma forma)

**11) As informações que você necessita para realizar o seu trabalho estão disponíveis sempre que necessário? Justifique sua resposta.**

12) (Conhecer até que ponto os empregados da empresa têm informações sobre o que acontece na empresa e o que esse fator contribui em seu desempenho).

**13) Como você fica sabendo sobre as principais decisões tomadas pela administração?** (Continuando a pergunta acima, saber quais são os principais canais de comunicação na empresa – Se são oficiais ou por outros meios, De que forma a disseminação das informações na empresa contribui no desempenho do empregado.)

**14) Você participa das decisões que afetam para melhor ou para pior sua qualidade de vida e o trabalho que faz na Empresa?**

a. Idem acima

**15) Como é seu relacionamento com seus colegas? Como você interage com eles? Por quê?** (Conhecer como os empregados interagem entre si para saber como são as relações interpessoais na empresa e suas consequências – benéficas ou não. Conhecer também o comprometimento do empregado com a equipe e a influência desta no desempenho do empregado).

**16) Você comete ou não, erros no trabalho? Caso positivo, como lida com eles. Caso negativo comente a respeito.**

17)(Procurar identificar estratégias de possíveis escamoteamentos utilizadas pelo indivíduo ou grupo para lidarem com os erros)

**18)Caso tenha respondido de modo positivo a questão anterior, quais comportamentos da sua chefia imediata em relação a isto? E dos seus colegas de trabalho?**

19)idem

**20)Você convive com situações estressantes no seu ambiente de trabalho? Caso positivo, de quais tipos e como lida com elas? Nestes casos, recebe algum tipo de ajuda da chefia imediata e dos colegas de trabalho? Caso negativo, quais os principais motivos que você pode apresentar para explicar a ausência de estresse no seu ambiente de trabalho?**

21)(Conhecer quais os mecanismos de defesa que foram utilizados nestas circunstâncias para o empregado se defender dessa situação.

**22)Houve alguma ocorrência, alguma situação, ou até mesmo algum tempo em que você individualmente ou com a sua equipe de trabalho se sentiram desprestigiados, desvalorizados, sem reconhecimento, ou alguma outra situação qualquer que os tenha deixado frustrados ou inseguros? Por que se sentiram assim? Como vocês reagiram?** (Identificar os comportamentos defensivos usados pela equipe nessas circunstâncias e como se eles podem prejudicar o desempenho da equipe)

**23)Considerando o que você faz na Empresa, percebe ou não, que é reconhecido por isto? Justifique sua resposta.**

24)Identificar quais as possíveis influências na produtividade e na qualidade do trabalho?

25)Como o empregado se sente como em relação ao seu desempenho. Qual a importância ou reconhecimento que ele percebe que lhe é atribuída pelos superiores ou colegas.

**26)O trabalho em equipe é incentivado ou não na Empresa? Justifique sua resposta. Caso positivo, existe reconhecimento em relação a isto? De que tipos?**

**27)Você se sente a vontade para expressar o que pensa e sente ao seu chefe imediato? Justifique sua resposta.**

28)Verificar se ele é motivado a oferecer críticas e sugestões sobre seu trabalho, avaliando assim seu comprometimento com a equipe ou a empresa em geral.

**29)Você se sente a vontade para expressar o que pensa e sente aos colegas de trabalho? Justifique sua resposta.**

30)Idem

**31)Você acha que o que você recebe é uma compensação justa pelo seu trabalho?**

32)(Grau de satisfação do empregado em relação ao valor que lhe é atribuído pelo empregador, de acordo com seu ponto de vista – (do empregado), Tentar identificar eventuais comportamentos defensivos atribuídos a possíveis descontentamentos salariais).

**33)Você recebe algum tipo formal ou informal de avaliação ou opinião/feedback do seu chefe imediato ou dos colegas de trabalho a respeito do trabalho que faz na Empresa? Caso positivo de que tipos? Caso negativo, quais os motivos que podem ser apontados?**

34)(saber se e como é feita a avaliação de desempenho dos empregados. Por meios regulamentares ou por opiniões dadas entre chefes e subordinados e entre os colegas)

**35)Caso existam meios de avaliação, quais as possíveis relações que você consegue ver entre os mesmos e o seu crescimento pessoal, profissional e a possibilidade de progressão na carreira?**

36)(continuação da pergunta anterior – identificar qual o grau de autovalorização do empregado na empresa. Se ele se sente reconhecido e valorizado pelos critérios da empresa ou se haverá um discurso desse empregado, tentando justificar seu eventual descontentamento como sua avaliação).

**37)Se você pudesse mudar algo na Empresa que considera importante para a melhoria da sua qualidade de vida,**



**produtividade e qualidade no trabalho, o que mudaria? Comente a respeito dos possíveis benefícios proporcionados por este tipo de mudança.**

38)(entender até que ponto o empregado está comprometido com a empresa, quais são seus argumentos para justificar seu posicionamento sobre a empresa ou seu possível desinteresse pelo fortalecimento da empresa)

**39)Gostaria de fazer algum comentário adicional? De quais tipos? Quais os motivos para fazê-los? Descreva-os o melhor que puder**



## **ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Meu nome é Marcílio Lima e sou aluno de doutorado da UFSC. Estou desenvolvendo, com a participação de meu orientador, Professor Dr. Narbal Silva, uma pesquisa com o título de: **COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS DE GESTORES E CONSTRUÇÃO DE DEFICIÊNCIA DE APRENDIZAGEM NA CIA. DE ÁGUAS E SANEAMENTO**, com o objetivo de identificar os possíveis comportamentos defensivos dos administradores e sua influência nos processos de aprendizagem na empresa. A coleta de informações ocorrerá por meio de entrevistas individuais com alguns funcionários da \_\_\_\_\_, que exerçam cargo de gerência ou de assessoria. Tais entrevistas serão gravadas e transcritas. Posteriormente, o conjunto das entrevistas será analisado, descrito e interpretado, tendo-se como base as categorias eleitas para realização deste estudo.

Garantimos que as informações fornecidas (ou material coletado) serão confidenciais, mantidos o mais absoluto anonimato do entrevistado e só serão utilizadas neste trabalho. Os resultados porventura divulgados abordarão apenas os aspectos da pesquisa em questão, não tendo, portanto, caráter pessoal. Todos os participantes da pesquisa serão beneficiados, uma vez que os resultados obtidos poderão propiciar aos pesquisados uma maior compreensão a respeito do tema investigado – comportamentos defensivos e aprendizagem organizacional e eventualmente, poderemos oferecer ainda, a administração da (nome da empresa) proposta que contribuam para o aperfeiçoamento de seus processos de gestão relacionados com o tema.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo, tampouco compensação financeira relacionada à sua participação.

O participante tem liberdade para retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem qualquer prejuízo.

Caso tenha dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte da pesquisa, favor entrar em contato pelo telefone (48) 84032664 ou pelo e-mail lima@newsite.com.br

Se você estiver de acordo em participar, solicitamos que assine o termo abaixo.

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li acerca do estudo sobre “COMPORTAMENTOS DEFENSIVOS DE GESTORES E CONSTRUÇÃO DE DEFICIÊNCIA DE APRENDIZAGEM NA CIA. DE ÁGUAS E SANEAMENTO”. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e de compensação financeira. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo.

Assinatura:

\_\_\_\_\_

RG:

\_\_\_\_\_

Assinaturas:

Pesquisador principal: MARCÍLIO LIMA – DOUTORANDO EM PSICOLOGIA DA UFSC:

Pesquisador responsável: NARBAL SILVA, PROFESSOR E PESQUISADOR DO DEPTO. DE PSICOLOGIA DA UFSC

\_\_\_\_\_